

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU

Podniková komunikace
Corporate Communication

Student:	Mikuláš Hurta
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Jana Gibarti, Ph.D.

Ostrava 2017

Zadání bakalářské práce

Student:

Mikuláš Hurta

Studijní program:

B6202 Hospodářská politika a správa

Studijní obor:

7202R020 Ekonomická žurnalistika

Téma:

Podniková komunikace
Corporate Communication

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Komunikace v podnikovém prostředí
 3. Aplikace metod a nástrojů komunikace v podnikové praxi
 4. Využití řešené problematiky v žurnalistice
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

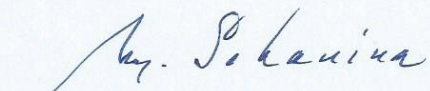
- KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing, 2012. 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0.
- STEJSKALOVÁ, D., I. HORÁKOVÁ a H. ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

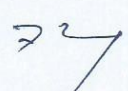
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Gibarti, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 05.05.2017


doc. PhDr. PaedDr. Milan Sekanina, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci vypracoval samostatně na základě uvedené literatury a ostatních pramenů. Všechny přílohy mi byly dány k dispozici.

V Ostravě dne 5. 5. 2017

.....
Mikuláš Hurta

OBSAH

1	ÚVOD	6
2	KOMUNIKACE V PODNIKOVÉM PROSTŘEDÍ.....	7
2.1	Definice komunikace	7
2.1.1	Dělení podle formy.....	10
2.1.2	Dělení podle účastníků komunikace	13
2.1.3	Funkce komunikace.....	16
2.2	Podniková komunikace.....	18
	Obecné faktory podnikové komunikace.....	20
2.2.1	Interní komunikace.....	29
	Interní komunikační systém firmy	31
	Strategie a efektivita interní podnikové komunikace	37
2.2.2	Externí komunikace.....	40
	Komunikace se zákazníky	44
	Komunikace s médii.....	49
	Komunikace se společnostmi	51
3	APLIKACE METOD A NÁSTROJŮ KOMUNIKACE V PODNIKOVÉ PRAXI.....	54
3.1	Představení analyzovaného podniku	54
3.1.1	Produkty	54
3.1.2	Struktura a funkce	56
3.2	Analýza podnikové komunikace	58
3.2.1	Obecná charakteristika	58
3.2.2	Interní komunikace.....	66
3.2.3	Externí komunikace.....	71
3.3	Návrhy ke zlepšení podnikové komunikace	76
4	VYUŽITÍ ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY V ŽURNALISTICE	79
4.1	Úvodní článek.....	79

4.2	Interview	82
4.3	Anketa.....	84
4.4	Fejeton	85
5	ZÁVĚR	87
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		88
SEZNAM ZKRATEK.....		92
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE		
SEZNAM PŘÍLOH		
PŘÍLOHY		
Příloha č. 1		
Příloha č. 2		
Příloha č. 3		
Příloha č. 4		

1 ÚVOD

Podniková komunikace je jedním z nejdůležitějších faktorů firemního dění. Je hybnou silou podniku a základem všech jeho procesů. Cílem této práce je popsat teorii podnikové komunikace a rozebrat její aplikaci v konkrétním podniku. Autor práce bude vycházet z obecných základů komunikace, které dále konkretizuje a doplní v rámci podnikového prostředí. Při analýze komunikace konkrétního ekonomického subjektu bude postupováno ve stejném pořadí jako při definování teorie podnikové komunikace. Čtenáři se doporučuje číst práci chronologicky, kapitoly na sebe totiž navazují.

V první části práce se autor bude věnovat základům mezilidských komunikačních procesů. Kromě samotné definice pojmů komunikace budou představeny také její formy, funkce a nejčastější dělení. Dále autor tyto obecné základy podrobí konfrontaci s podnikovým děním a doplněním dalších informací popíše podnikovou komunikaci. Následovat bude zaměření na interní a externí podnikovou komunikaci, popis jednotlivých komunikačních systémů, kanálů, médií a dalších prvků.

Tento teoretický souhrn bude podkladem pro analýzu podnikové praxe v podmínkách sportovního klubu. Autor práce nejprve představí rozebíraný podnik, naváže rozbořem jeho interní a externí komunikace a tuto část zakončí subjektivním vyhodnocením v podobě návrhu na zlepšení zjištěných nedostatků vycházejícím z pozorovaných nesouladů mezi teorií a praxí.

Práce bude zakončena využitím řešené problematiky v žurnalistice, kdy autor práce vytvoří na základě informací uvedených v této práci různé žurnalistické texty týkající se podnikové komunikace. Konkrétně to bude úvodní článek, interview, anketa a fejeton.

2 KOMUNIKACE V PODNIKOVÉM PROSTŘEDÍ

Cílem této kapitoly je definovat teoretické základy komunikace, její proces, dělení, formy a funkce. Znalost těchto obecných informací o komunikaci a vidění souvislostí mezi nimi je zásadní pro vymezení komunikace v rámci podnikového prostředí, kterému je věnována druhá část této kapitoly. V té se autor zabývá systémy interní a externí komunikace, jejich jednotlivými procesy, kanály, médii a dalšími důležitými aspekty.

2.1 Definice komunikace

Komunikace v pojetí této práce¹ je proces, který vznikl společně s potřebou živých bytostí dorozumět se mezi sebou. Jejím záměrem je snížit či odstranit nejistotu existující mezi komunikujícími stranami. Probíhá pomocí sdělení dat, informací, prožitků, znalostí. Může mít verbální, nebo neverbální formu, dále ji lze rozdělovat podle počtu komunikujících na intrapersonální, interpersonální, skupinovou a masovou. Tyto jednotlivé druhy komunikace budou důkladněji rozebrány v následujících podkapitolách. (DeVito, 2001, s. 13-37)

Již před samotnou lidskou civilizací lze spatřit prvky komunikace například v primitivním dorozumívání zvířat. Komunikace tedy není na rozdíl od jazyka výlučně lidským jevem. (Hartlová a Hartl, 2000) Řeč přišla s prvním člověkem. Holá (2006, s. 3) tvrdí, že „každá společnost ve své tisícileté historii vytvořila základní dorozumívací prostředek, svou řeč, a přidala posunky a gesta, která cosi znamenají (třeba přikyvování), svou konkrétní kulturou vytvořila kategorie slušných a neslušných slov i gest a morálními hodnotami kategorie slušného a neslušného chování. Přesto, že mluvíme stejnou řečí a používáme obecně známá gesta, naše komunikace je plná nedorozumění v obecném životě i v tom profesním.“ (Holá, 2006, s. 3)

Komunikace je pro člověka velmi důležitá, neboť nese v sobě věcná sdělení, vyjadřuje lidské emoce, vypovídá o inteligenci a o vztazích člověka k sobě samému, k předmětům či lidem. Díky ní se lidstvo může vyvíjet. **Lasswellův model**² komunikaci popisuje pomocí schématu: *kdo, říká co, jakým kanálem ke komu a s jakým účinkem*. K označením kdo, co,

¹Práce je zaměřena na komunikaci sociální, mezilidskou, nikoli komunikaci technickou (dopravní, telekomunikační).

² Model komunikace definovaný Haroldem Lasswellem, americkým politologem a teoretikem komunikace.

jakým kanálem, komu a s jakým účinkem ještě přibylo *proč* a *s jakým záměrem*. Pro analýzu komunikace je zapotřebí se zaměřit na:

- původce a příjemce sdělení (kdo informaci vysílá/přijímá, za koho ji vysílá/přijímá, v jaké roli se nachází),
- sdělení (co je a naopak není sdělováno, jaká slova jsou použita, jaká je důležitost onoho sdělení, co je vněm potřebné a co nikoli),
- komunikační situaci (kdy a kde je sdělení komunikováno, co mu předcházelo, před kým je sdělováno a před kým ne),
- formu sdělení (srozumitelnost, tón a síla hlasu, neverbální projevy),
- důvod sdělení (motivace a účel, čeho má dosáhnout),
- účinek sdělení (skutečný efekt, dopad). (Schneiderová a Schneider, 2010, s. 9-12)

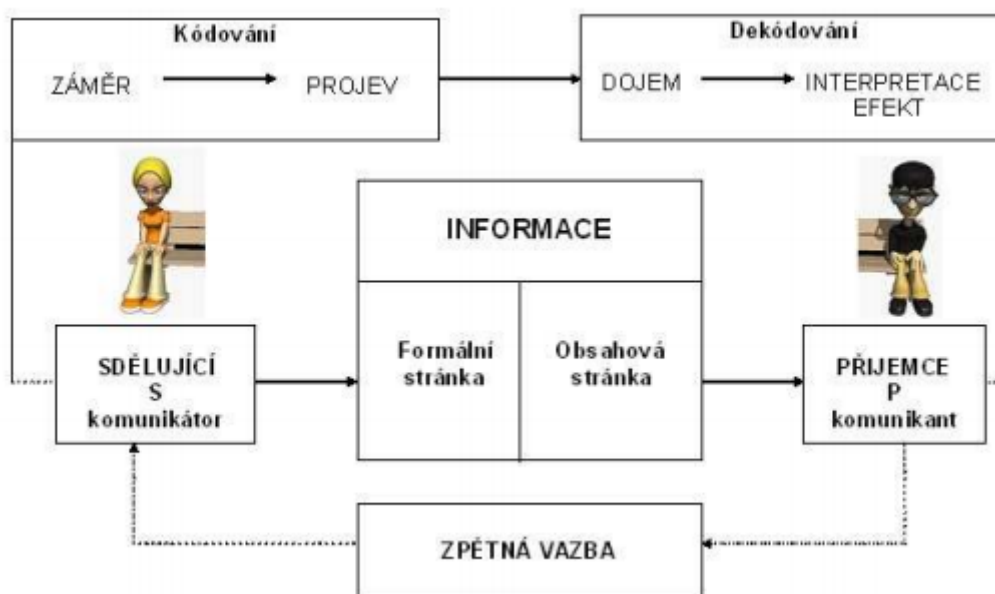
Pro úplnost analýzy je nutno věnovat po vzoru Lasswellovy teorie pozornost jaký komunikační kanál původce sdělení volí (auditivní, vizuální, taktilní, čichový, teplotní, chuťový, případně dle dělení lidský, technický, kulturní) a zda ho užívá vědomě. Rovněž má svou podstatu zdůraznit rozdíl mezi *proč* a *s jakým záměrem* – někdy se může jednat o jedno a totéž, ve většině případů však tento rozdíl existuje v podobě diferenciací mezi důvodem a skutečným záměrem sdělení, která vychází z vypočítavosti lidské mysli. Pro názorný příklad zasazený do Lasswellova modelu autor bakalářské práce využije vymyšlené situace, kdy František během školní přestávky říká Jiřímu o své časové zaneprázdněnosti a nesplnění domácího úkolu:

- **kdo** – František (věk, osobnost, v jakém životním období se nachází),
- **co** – časová zaneprázdněnost Františka a nesplnění Františkova úkolu (je údaj o zaneprázdněnosti nezbytný, proč nejsou zmíněné splněné úkoly),
- **jakým kanálem** – lidským přenosem informací (*auditivní* v podobě verbální řeči, *vizuální* v podobě gest apod., *taktilní* v podobě pohybů těla jako jsou dotyky nebo šťouchání apod., *čichový* v podobě podvědomého vnímání pachů nebo vědomého vnímání např. vůně parfému, *teplotní* v podobě vnímání tělesného tepla při dotyku či využití teplotně nestandardního prostředí, *chuťový* v podobě intimního kontaktu rtů),
- **komu** – Jiřímu (věk, osobnost, v jakém životním období se nachází),

- **s jakým účinkem** – např. Jiří si uvědomí, že úkol taky nemá,
- **proč** – např. František potřebuje domácí úkol splnit,
- **s jakým záměrem** – např. docílit nabídku pomoci ze strany Jiřího.

Na *Obrázku 2.1* je znázorněn **základní systém komunikace**. Sdělovací (komunikátor) sděluje informaci, která má formální a obsahovou stránku, příjemci (komunikant). Komunikátor tak činí s určitým záměrem a sdělení kóduje svým projevem, komunikant následně dojmem z jeho projevu sdělení dekóduje a interpretuje si jej, což na něj působí určitým efektem. (Schneiderová a Schneider, 2010, s. 12-14).

Obrázek 2.1, Základní systém komunikace



Zdroj: (Schneiderová a Schneider, 2010, s. 13)

Jestliže se jedná o dvousměrnou komunikaci, cyklus procesu je ukončený zpětnou vazbou putující od příjemce ke sdělovacímu (tato zpětná vazba může mít stejnou podobu jako prvotní sdělení, nebo může být prezentována například pouze mlčením, které na protistranu komunikace rovněž nějak působí). Naopak jednosměrná komunikace nedává komunikantovi příležitost zpětné vazby, a to nejčastěji z důvodu komunikačního média, které to neumožňuje (knížka, časopis, TV vysílání, ...). (Plaňava, 2005, s. 32-42)

Proces komunikace není omezen její formou, jednotlivé jeho články mohou být jak verbální, tak neverbální. V jakékoli jeho fázi může dojít ke zkreslení, a to z různých důvodů

(komunikant sdělení nerozumí, kanál sdělení je nedostatečný – např. tichá řeč komunikátora atd.). Vznikají tak komunikační bariéry (komunikační šumy). (Schneiderová a Schneider, 2010, s. 12-14)

Komunikační šumy mohou být vnější a vnitřní. Ty vnitřní se dále dělí na momentální (fyzické a psychické) a dlouhodobější (osobnostní). Vnějšími šumy v komunikačním procesu mohou být kupříkladu nepohodlná židle, cizí osoba v místnosti, blikající světlo apod. Pro příklad vnitřních komunikačních šumů momentálních lze uvést bolest hlavy, pociťovaný stres či špatnou náladu. Dlouhodobější vnitřní šumy v komunikaci vycházejí z rozdílů ve znalostech, kultuře, statusu, postojích nebo komunikačních dovednostech účastníků komunikace. (Bedrnová a kol., 1998, s.192-195)

Paulík (2007, s. 68) komunikační bariéry dělí na ty, které vznikají úmyslně, a ty, na jejichž pozadí žádný úmysl není. Dále o nich uvádí, že „k překážkám nezpůsobených úmyslem patří překážky vyplývající z nedostatečné komunikační kompetence (jako schopnosti) v daných podmínkách. [...] Dále může hodnotu výsledku v nepoměru k vynaložené snaze o dorozumění snižovat omezení komunikačních kompetencí ve smyslu nedostatečného nebo chybějícího oprávnění ke sdělování určitých v daném kontextu důležitých informací, [...]. Komunikační proces může být ovšem znesnadňován nebo ovlivňován negativně co do kvality dorozumění úmyslně některou ze zúčastněných stran např. Ve snaze něco získat zmatením druhé strany, něco si na ní vynutit apod. Příkladem mohou být různé manipulativní postupy či komunikační triky.“ (Paulík, 2007, s. 68-70)

2.1.1 Dělení podle formy

Komunikace může mít neverbální a verbální formu. Autor této práce záměrně zmiňuje komunikaci neverbální před tou verbální, a to jak z důvodu chronologického (neverbální existovala dřív), tak z důvodu její elementárnosti – neverbální považuje za elementárnější, přičemž vychází z tvrzení, že „pokud se setkáme s neverbálním sdělením, které není v souladu s verbálním sdělením, je pravděpodobnost, že uvěříme neverbálnímu signálu, pětikrát větší!“ (Hayesová, 1998, s. 31) Důvodem tohoto počínání je fakt, že neverbální signály jsou často nevědomé, a tedy působí důvěryhodněji. (Hayesová, 1998, s. 31)

Existují interakce mezi těmito formami komunikace, při kterých se jedna s druhou doplňují. Jestliže jsou mixovány vhodně, pak tato součinnost může pozitivně ovlivnit přesvědčivost projevu a může podpořit správné pochopení příjemcem. Naopak pokud jsou kombinovány nevhodně, může projev působit nepřesvědčivě a docházet k matení příjemce. (DeVito, 2001, s. 97-151)

Neverbální komunikace je výměna informací pomocí nejazykových prostředků (beze slov). Existovala dávno před lidstvem samotným, její prvky lze vypořádat u většiny živých organismů včetně rostlin. Zdeněk Opatrný, profesor z Katedry experimentální biologie rostlin Přírodovědecké fakulty Univerzity Karlovy v Praze, upřesňuje, že rostliny dokážou komunikovat pomocí chemických či plyných látek. (vltava.rozhlas.cz, 1997-2017, online) Pro potřeby této práce je však zásadnější neverbální komunikace mezi lidmi. Ta probíhá prostřednictvím pohledů a pohybů očí, způsobů držení těla a jeho pohybů, mimiky obličeje, gest, druhu oděvu a jeho barev, dotyků či dokonce zacházení komunikujícího s časem. (DeVito, 2001, s. 125)

Odborné publikace obsahují různá dělení neverbální komunikace, jedno z nich rozděluje neverbální komunikační projevy na:

- *mimické* – výraz obličeje a jeho změny reagující na komunikační podněty,
- *kinezické* – frekvence a velikost pohybů těla,
- *gestikulační* – pohyby mající nějaký význam (především pomocí rukou),
- *posturologické* – postoj a poloha těla v prostoru,
- *dotykové (haptické)* – tělesný kontakt,
- *proxemické* – vzdálenost mezi komunikujícími,
- *vizické* – oční kontakt, pohyby očí během komunikace. (Paulík, 2007, s. 12)

K tomuto výčtu nonverbálních komunikačních projevů Křivohlavý (1988, s. 32) ještě dodává *tón hlasu a další neverbální aspekty řeči a úpravu zevnějšku a další prvky vnějšího zjevu*. Správné porozumění neverbálně sdělovaným signálům je podmíněno kulturou, znalostí konkrétní sociální skupiny i prostředím. Většinu těchto sdělení nelze jednoznačně převést do slov, natož s naprostou jistotou interpretovat. Jsou však nedílnou součástí komunikačního

projevu. Tak jako je možné nemluvit, není možné se neprojevovat. I samotné mlčení, uvolněný obličej nebo klidný nehybný postoj těla něco vyjadřuje. (Vybíral, 2000)

Verbální komunikace je výměna informací pomocí slov – mluvenou řečí či písmem, které jsou dány konvencí a představují obecný systém významů, který je přijímaný všemi členy určitého společenství. Klíčovou složkou verbální komunikace je vedle jazyka samotného také paralingvistika, tedy různé mimoslovní projevy doprovázející mluvenou řeč jako například opakování slov nebo používání zvukových a slovních parazitů. (Bedrnová a kol., 1998, s. 191).

Podle výzkumu National Geographic (1989) vzniklo slovní dorozumívání před více než 60 000 lety, v éře člověka neandertálského. Nejstarší dochované písemné památky jsou staré nanejvýš 5 000 let. Současný počet jazyků, kterými lidstvo hovoří se odhaduje na 6 000. Řeč má svou denotační a konotační stránku. Denotace značí objektivní, základní význam slova, dobře popsatelný a vyskytující se například ve slovnících. Konotace je naopak subjektivní, emocionální smysl slova, který se vytváří v myslích komunikujících dle jejich vnitřního světa vytvořeného jednotlivými znaky osobnosti, zkušenostmi, zážitky atd. (Vybíral, 2000, s. 85-111)

Základní dělení verbální komunikace:

- mluvená řeč (mluvení k sobě samému, dialog, rozhovor ve skupině) – bezprostřední, intenzivní, její kvalitu ovlivňuje spousta aspektů, umožňuje průběžnou výměnu názorů,
- písemná komunikace (dopis, elektronický kontakt, cedulky, letáky, knihy, ...) – míra bezprostřednosti nízká (sdělující má možnost promyslet co napíše), přesnější, méně emocionálně zabarvená, dokáže zachytit složité myšlenky, přesně zachycuje smlouvy a dohody, její kvalitu ovlivňuje především znalost pravopisu a stylistické dovednosti, stejně jako osobnostní předpoklady komunikujících. (Bedrnová a kol., 1998, s. 191-192) (Schneiderová a Schneider, 2010, s. 26)

„Dospělý člověk se středoškolským vzděláním prý používá devět až deset tisíc slov, pasivně rozumí dalším skoro dvaceti tisícům. Jde však o to, zda všichni chápeme stejně nebo alespoň podobně význam slov.“ (Plaňava, 2005, s. 38) Řeč je jednou z nejdůležitějších forem

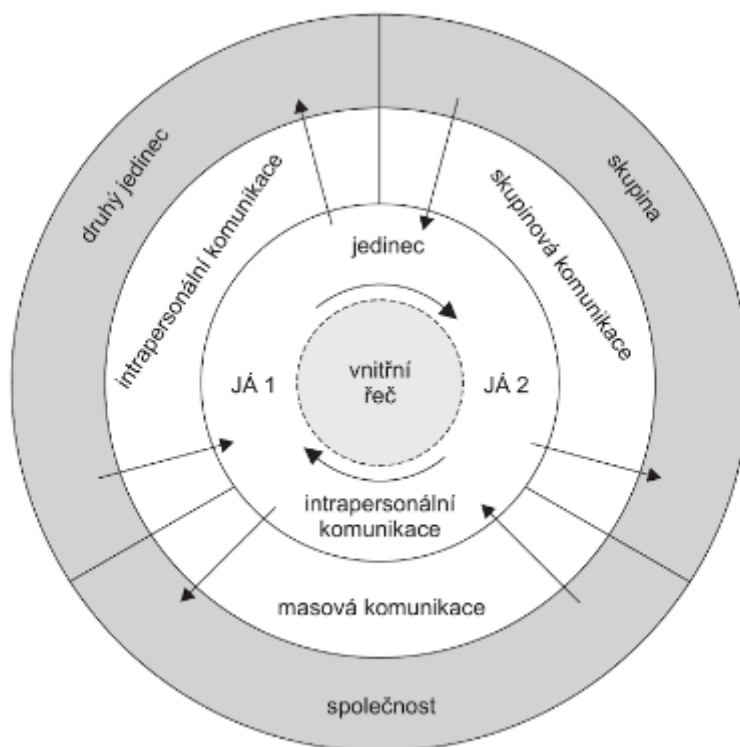
sociální komunikace a stala se předmětem studia řady vědních oborů jako je lingvistika, fonetika, filologie, gramatika, rétorika atd. (Vybíral, 2000, s. 85-111)

Někteří autoři (např. Schneiderová a Schneider, Křivohlavý) kromě neverbální a verbální komunikace rozlišují tzv. **komunikaci činem**. „Při takové komunikaci je nositelem komunikačního prvku čin, tedy sled především neverbálních komunikačních aktů.“ (Schneiderová a Schneider, 2010, s. 22-23)

2.1.2 Dělení podle účastníků komunikace

Podle účastníků komunikace lze komunikaci rozdělit na intrapersonální, interpersonální, skupinovou a masovou. Joseph A. DeVito dokonce dle tohoto dělení koncipoval celý obsah své knihy *Základy mezilidské komunikace (Essentials of Human Communication)*. Účastníci komunikace, jenž bere tohle rozdělení v potaz, mohou být jak aktivní, tak pasivní.

Obrázek 2.2, Komunikační a sociální pole



Zdroj: (Janoušek, 2007, s. 73)³

³ Autor práce se domnívá, že obrázek obsahuje překlep v označení komunikace s druhým jedincem – namísto „intrapersonální“ tam má být „interpersonální.“

Intrapersonální komunikace je vědomá komunikace se sebou samým. Jak lze vidět na *Obrázku 2.2* probíhá mezi dvěma či více polohami lidského JÁ. To předpokládá možnost dočasného zdvojování či zmnožování psychiky (nutno podotknout, že tento proces je naprosto normální, nepředstavuje schizofrenní poruchu, ale běžný stav, kdy např. člověk verbálně v mysli přemýšlí o dané situaci a následně tyto informace vyhodnocuje a přijímá – jedno JÁ definuje argumenty, druhé JÁ argumenty vyhodnocuje). Tato komunikace může mít vnější a vnitřní formu. Vnější je slyšitelná či viditelná okolí, ale zaměření na druhé není jejím motivem. Z toho plyne, že je pokaždé rovněž vnitřní (někdy výhradně) a odehrává se uvnitř mysli dané osoby. Ve své vnitřní formě se ovlivňuje s tzv. vnitřní řečí, která zahrnuje nevědomé významy a její komunikativnost je převážně nevědomá. Vzájemný vztah vnitřní řeči a intrapersonální komunikace je ale bezprostřední a podstatný a společně jsou součástí širšího komunikačního a sociálního pole vyobrazeném na *Obrázku 2.2*. (Janoušek, 2007, s. 73)

Interpersonální komunikace je komunikační interakce mezi dvěma jedinci. Umožňuje založit, udržovat, ukončit, pokazit nebo vylepšit interpersonální vztahy, ať už kamarádké, partnerské, milenecké, rodinné, slabé či naprosto nové. Dochází k ní při každém kontaktu dvou jedinců, a to rovněž v situaci, kdy si jeden druhého nevšímá a nehovoří s ním (tím mu komunikuje, že nemá zájem jít do bližšího kontaktu). Interpersonální komunikace má zásadní roli v životě člověka, je vždy unikátní a neopakovatelná. Probíhá na základě interpersonálních a společenských vztahů, jenž vždy v osobním styku s druhým člověkem existují samostatně (zvlášť interpersonální, zvlášť společenské), ač se mohou někdy jevit jako jedna realita. Tyto vztahy mají své výhody i nevýhody, procházejí určitými fázemi, přičemž každá fáze může vyústit v ukončení vztahu, a odehrávají se v závislosti na kultuře a pohlaví. (DeVito, 2001, s. 15-213) (Křivohlavý, 1988, s. 9-14)

Skupinová komunikace se odehrává uvnitř určité skupiny a jejím prostřednictvím na sebe členové skupiny navzájem působí. Slouží k řešení problémů, hledání nových nápadů, sdílení poznatků a zkušeností, posilování skupinových vazeb. Právě tento typ komunikace je nejčastější v pracovním a společenském životě lidí. Kupříkladu se může jednat o firemní poradu, posezení skupiny přátel u kávy, rodinou večeří, komunikaci ve třídě apod. Skupina je určitý počet jednotlivců se společným či podobným cílem dodržující organizační pravidla. Specifika skupinové komunikace se mění v závislosti na velikosti i obsazení skupiny. Zpravidla platí čím větší skupina, tím je komunikace složitější. Komunikace ve skupině může

probíhat osobním kontaktem, nebo například pomocí počítače. Existují online skupiny na sociálních sítích, jejichž členové spolu komunikují formou zpráv, statusů, reakcí a komentářů. (DeVito, 2001, s. 237-272)

Interakce v rámci skupiny má pět stupňů: zahájení (doba ihned po setkání, komunikace zaměřená na osoby), předběžné sdělení (identifikace jak bude setkání probíhat, komunikace zaměřená na osoby i úkoly), obchod (diskuse o úkolech, řešení, sdílení informací, komunikace zaměřená na úkoly), zpětnou vazbu (reakce na provedené úkoly, hodnocení, komunikace zaměřená na osoby i úkoly) a zakončení (rozloučení, naplánování další schůzky, komunikace zaměřená opět na osoby). Skupiny mají svou formu (kulatý stůl, panel, sympozium, sympóziu-fórum), fáze, členy a vedoucí. Každý člen skupiny plní určitou roli. Vedoucí využívají k organizaci a řízení různé styly vůdcovství, DeVito (2001, s. 264) uvádí autoritativní styl, demokratický a tzv. laissez-faire (nezasahující). Vůdcovství ve skupině plní množství funkcí jako například udržení efektivní komunikace, zajištění spokojenosti členů, vedení členů dohodnutým programem, rozvíjení skupinových vztahů, zvládání konfliktů aj. Skupiny mohou vytvářet vlastní kultury a zásadně ovlivňovat životy jejich členů. V kontextu této práce je skupinová komunikace zásadní, neboť její výskyt je v podnikovém prostředí velmi častý. (DeVito, 2001, s. 237-272)

Jak již z názvu **masové komunikace** vyplývá, jedná se o komunikaci subjektu s masami. O něco obecnější termín je veřejná komunikace, tedy komunikace s veřejností, protože taková komunikace může být nemasová (např. policista před hloučkem shromážděných lidí). Pro účely práce však nejsou tyto detailní rozdíly stěžejní. Masová komunikace probíhá nejčastěji prostřednictvím masových médií, kterými jsou televize, tisk, rozhlas, film, internetové stránky a jiné, ale může mít také podobu osobní (např. veřejný projev). Většinou má formu monologu a dává příjemcům sdělení (veřejnosti) minimální či žádnou možnost zpětné vazby. Dochází při ní k uplatňování persvazivních a manipulativních technik s cílem ovlivnit recipienty informací a formovat tak veřejné mínění. Tento záměr bývá často důkladně maskován. Masová komunikace mívá jasně stanovené téma, definovaný konkrétní účel, jednosměrný charakter (od komunikátora ke komunikantovi) a přizpůsobuje se cílovému publiku. (Vybíral, 2000) (DeVito, 2001, s. 275-302) (Kunczik, 1995, s. 11-41)

Kunczik (1995, s. 17) definuje masovou komunikaci jako proces, ve kterém je „materiál určený prvotně ke krátkodobému užití (tj. zprávy, zábava) produkován formálními organizacemi užívajícími vyspělé technologie s pomocí rozmanitých mediačních technik, jež jsou k dispozici současně velkému počtu osob (disperzní publikum), příjemců, kteří jsou pro masového komunikátora anonymní, a to veřejně, tj. bez omezení přístupu, jednosměrně, tj. komunikátor a recipient si nemohou vyměnit svá postavení, jejich vzájemný vztah je asymetrický ve prospěch komunikátora a je nepřímý (bez přímé zpětné vazby), a to vše s určitou periodicitou produkce, která je nabízena průběžně.“ (Kunczik, 1995, s. 17)

Masová komunikace je typická svou jednosměrností, zatímco interpersonální komunikace je převážně dvousměrná (role komunikátora a komunikanta se průběžně mění). Skupinová komunikace je svým charakterem blíže dvousměrnému modelu, nicméně může nastat situace, kdy komunikátor něco skupině sděluje, bez toho aniž by kdokoli z členů měl možnost reagovat (např. rozdělení úkolů vedoucím pomocí emailu s využitím autoritativního stylu, kdy není členům dán patřičný prostor pro reakci), pak se jedná o komunikaci jednosměrnou. (DeVito, 2001, s. 13-272)

2.1.3 Funkce komunikace

Komunikace může dle svého účelu plnit různé **funkce**. Jsou to:

- informační – cílem je informovat, předat zprávu, doplnit druhého, oznámit něco,
- instrukční – cílem je dát instrukce, navést, pomoci,
- persvazivní – cílem je přesvědčit, ovlivnit, manipulovat,
- zábavní – cílem je pobavit sebe či druhého, odlehčit situaci, povídat si jen tak (sociální potřeba),
- vyjednávací – cílem je dospět k určitému závěru, vyřešit problém.

Schneiderová a Schneider (2010, s. 16) ještě přidávají funkci exhibice, kdy má komunikace za cíl upoutat pozornost. Dále pak spojují funkci komunikace s **motivací ke komunikaci**, kterou rozdělují na:

- kognitivní – předávání informací, které jsme se dozvěděli, podílení se s druhým o naše znalosti, vědomosti, myšlenky,

- sdužovací – souvisí se sociální potřebou kontaktu s druhým člověkem, s pocitem někam patřit, zbavit se osamělosti, obsah komunikace nehraje takovou roli, spíše jde o to rozvíjet sociální vztah,
- sebezpotvrzovací – formování sebeobrazu, nalezení sama sebe, potvrzení vnímání sebe (jedinec dává na obdiv své činy, své postavení, zmiňuje informace korespondující s jeho hodnotami, komunikuje kvůli sobě a pro sebe),
- adaptační – přizpůsobování se okolí, dávání najevo své role, sociální integrace,
- přesilová – touha dominovat, ukázat své přednosti, ukonejšit ego, vzbudit obdiv a úctu,
- existencionální – k udržení dobrého psychického stavu, k předcházení nudě, naplnění času,
- požitkářská – zábava, rozptýlení, relaxace, únik od všedností,
- ostatní motivy – zamluvit něco, zbavit se podezření, bagatelizovat, ... (Schneiderová a Schneider, 2010, s. 16-17)

Pro úplnost je dobré zmínit ještě motivaci zjišťovací vycházející z touhy vyznat se lépe v probíraném tématu či v pohledu druhého. (pomahamekvalite.cz, online) Funkce a motivace komunikování jsou povětšinou vícery a vzájemně se prolínají. Mnohdy nejsou jednoznačné a zřejmé, proto je důležité nad nimi přemýšlet a analyzovat je. (Schneiderová a Schneider, 2010, s. 15-18)

2.2 Podniková komunikace

Pro správné pochopení této kapitoly, je nezbytné upřesnit následující pojmy. Slova „podnik“ a „firma“ budou chápány jako synonyma a dle definice, kterou pro slovo „firma“ Palán (2002, s. 64) sestavil, budou představovat „základní výrobní⁴ jednotku, která najímá pracovní síly a kupuje další vstupy za účelem výroby a prodeje komodit (zboží, služeb).“ (Palán, 2002, s. 64) Úvod této kapitoly autor práce bude věnovat definičním základům podnikové komunikace, poté dojde ke konkretizaci komunikačních definic z *kapitoly 2.1*.

Podniková (firemní) komunikace je informační a vztahové propojení hospodářské organizace (firmy), konkrétně jejích členů mezi sebou a podnikem s okolím. Vychází z obecných základů komunikace popsanych v *kapitole 2.1*. Umožňuje uskutečňování všech procesů vedení a rozvoje lidí, jakož i realizaci řídicích, rozhodovacích a organizačních činností. Je naprosto klíčová pro správné fungování podniku, pro efektivitu organizačních procesů, které dokáže zlepšovat, brzdit, či úplně znemožnit. Podcenění podnikové komunikace může mít pro firmu neblahé následky. (Tureckiová, 2004, s. 116)

Cíle firemní komunikace jsou:

- podpora ostatních podnikových procesů pomocí zajištění informovanosti pracovníků o všem podstatném z firemního života,
 - zajištění všech informací nutných pro efektivní výkon práce zaměstnanců v zájmu udržení a zlepšování konkurenceschopnosti firmy včetně vytvoření podmínek pro jednoduchý přístup k informacím,
 - motivace k žádoucím pracovním postojům projevujícím se v chování a přístupu k práci všech zaměstnanců a budování s tím spojené firemní kultury,
 - zvýšení efektivity podnikových procesů a praktického učení se,
 - zajištění mechanismu zpětných vazeb jako prostředku kontroly a spolupráce.
- (Tureckiová, 2004, s. 116-117)

Firemní komunikace je také **nástrojem řízení**, pomocí kterého manažeři mohou ovlivňovat postoje, zaujetí, aktivitu a chování pracovníků. Vytváří se tak prostředí pro spolupráci pracovníků a dochází k přímému ovlivnění dosahování cílů a prosperity firmy.

⁴ Slovo „výrobní“ je chápáno ve smyslu „produkující výrobek, službu či obchodní činnost.“

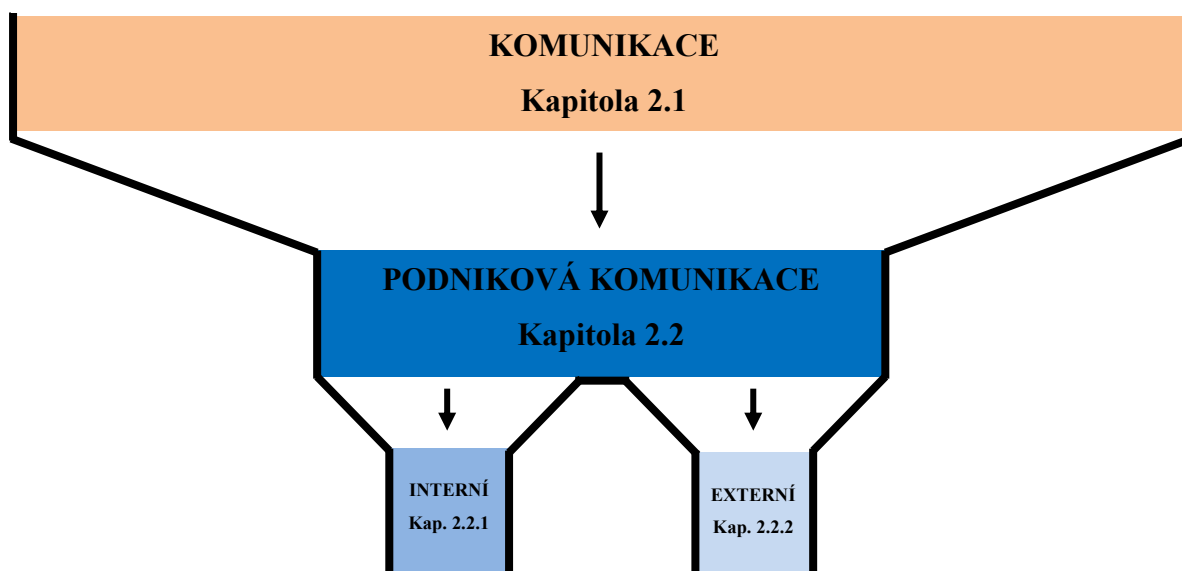
Již ze samotné podstaty podnikání vyplývá, že ke správnému fungování podniku a plnění jeho cílů (především dosahování zisku) je nezbytný nepřetržitý proces proudění informací. Bez komunikace nemůže žádná firma fungovat. (Holá, 2006, s. 3-5)

Podnikovou komunikaci lze obecně shrnout do několika aktivit. První je *monitorování*, které představuje zachycování, hledání, správné pochopení a uchovávání informací a sledování jejich toku. Následuje *interpretace*, tedy snaha o vyjasnění a správné předání informací druhým. Stejně důležitá je účelná *distribuce* informací ve vhodném čase vhodným adresátům a jejich *sdílení* (nastavení přístupu k informacím) mezi všemi členy komunikačního procesu, kteří s těmito informacemi potřebují, nebo případně by v budoucnu mohli potřebovat, disponovat. Poslední aktivitou je samotná *realizace*, jinými slovy implementace a využití informací v praxi, přizpůsobení podnikových procesů a standardů. (Holá, 2006, s. 3-5)

Komunikace ve firmě může být dvojího **typu** – formální a neformální. *Formální komunikace* je pro podnik klíčová, týká se totiž pracovních činností, dosahování cílů a plnění pracovních úkolů, a vyplývá z organizační struktury podniku. Je vědomě plánovaná a zodpovědnost za ní nese management. Jsou do ni zahrnuti všichni zaměstnanci, je tedy ovlivněná jejich komunikačními dovednostmi a znalostmi. *Neformální komunikace* vzniká na pozadí té formální ze sociálních potřeb zaměstnanců. Jejím základem jsou neformální vztahy ve firmě, nemusí se tedy týkat všech pracovníků, protože někteří jedinci v profesním životě neformální vztahy z různých důvodů nevytvářejí, nebo jsou outsidersy se kterými naopak nechtějí vytvářet tyto vztahy jejich kolegové. Záměrem managementu by mělo být využít neformální komunikaci k podpoře té formální (navození dobré atmosféry, vytvoření příjemného pracovního ovzduší pomocí empatie, ...) a eliminovat tak rozpor mezi firmou a zaměstnancem pramenící s rozlišných vlastností a zájmů (zaměstnanec je nezávislý, autonomní, přemýšlející sám za sebe, zatímco firma vyžaduje jeho kázeň, potřebuje ho kontrolovat, řídit). Jestliže se to nepodaří, může být negativním faktorem (plýtvat časem, podněcovat nezdravou konkurenci mezi zaměstnanci, zkreslovat a znehodnocovat informace, ...). Lze říct, že na tento typ komunikace má podnikové prostředí daleko menší vliv (téměř nepodstatný) než na formální typ, který je naopak podnikem zcela tvořen. Neformální podniková komunikace je tak velmi blízká (skoro totožná) klasické sociální komunikaci popsané v kapitole 2.1. Kapitola o podnikové komunikaci je proto zaměřena především na typ formální. (Szarková, 2002, s. 89-95) (Horváthová a kol., 2013, s. 167)

Základním rozlišením podnikové komunikace je dělení na interní (jinými slovy vnitřní/vnitrofiremní/vnitropodnikovou) a externí (vnější). Zatímco vnitřní komunikace umožňuje informační propojení uvnitř podniku, vnější komunikace ho propojuje s jeho okolím. (Horáková a Fiedler, 2005, s. 13-18) V následujících podkapitolách⁵ bude autor práce vycházet právě z tohoto základního dělení, před tím je tedy potřebné uvést obecné faktory týkající se obou kategorií (interní i externí) podnikové komunikace, které mohou být v následujících podkapitolách situovány do speciálních podmínek kategorie jedné, či druhé (viz *Obrázek 2.3*).

Obrázek 2.3, Logické schéma teoretické části práce



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

OBECNÉ FAKTORY PODNIKOVÉ KOMUNIKACE

Pro zachování logického schématu nastíněného na *Obrázku 2.3* je nejprve nezbytné některé obecné informace o komunikaci popsané v *kapitole 2.1* vystavit konfrontaci s podnikovým prostředím, a tak dojde k prvnímu konkretizačnímu upřesnění. Z obecných faktorů komunikace se tak stanou obecné faktory podnikové komunikace – obecné proto, že se nemusí jednat o finální specifikaci, k té dojde až v *podkapitolách 2.2.1* a *2.2.2*, kde budou některé tyto informace o podnikové komunikaci detailizovány dále (pokud je další detailizace

⁵ Jako podkapitola je chápána číselně označená nižší úroveň kapitoly.

možná, pokud možná není, nebude jim věnována pozornost) v rámci jejího rozdělení na interní a externí.

Oblasti vztahující se na jakoukoli komunikaci jedinců, které nejsou zásadně ovlivněny prostředím, ve kterém se komunikace odehrává, jako Lasswellův model, či základní funkce komunikace, není pochopitelně zapotřebí nijak upřesňovat, budou tedy v následujícím procesu konkretizace přeskakovány. Zbylé faktory budou upřesňovány přesně v pořadí, v jakém jsou uvedeny v *kapitole 2.1* a jejich podkapitolách. Komunikační interakce mezi jedinci vychází z obecných komunikačních aspektů vždy, to, co je potřeba v rámci podnikové komunikace specifikovat, jsou ty faktory komunikace, jenž firemní prostředí významně ovlivňuje.

Prvním z nich je základní systém komunikace (*Obrázek 2.1*). V podniku je rozvinut do víceúrovňového **komunikačního systému firmy**, který definuje komunikační kanály a média komunikace mezi jednotlivými úrovněmi organizace. (Szarková a kol., 2002, s. 81-84) Z důvodu respektování logického schématu práce (*Obrázek 2.3*) bude tomuto komunikačnímu systému firmy věnována pozornost v *podkapitole 2.2.1* o interní podnikové komunikaci, protože vychází z organizační struktury firmy typické pro vnitropodnikové prostředí. Také v komunikaci podniku s okolím lze pozorovat určité systémy,⁶ ty budou dále rozvedeny v *podkapitole 2.2.2* o externí podnikové komunikaci. (Horáková a Fiedler, 2005, s. 13-18)

Součástí základního systému komunikace je **zpětná vazba**. Ve firemním prostředí hraje stěžejní roli a společně s *nasloucháním, komunikačními předpoklady zaměstnanců, pozitivním myšlením a asertivitou* určují **efektivitu podnikové komunikace**. Zpětná vazba může mít podobu souhlasu (pokývání hlavou, verbální projevy „ano, rozumím, dobře, ...“), který dává najevo, že komunikant rozumí, nebo formu sdělení dokumentujícího názor komunikanta, stav plnění úkolů, spokojenost s výsledky práce apod. Měla by pomáhat ke zlepšování kvality komunikačních i pracovních procesů, nikoli přerůst v osobní útoky. Informace, které poskytuje, by měly být jasné, srozumitelné, pravdivé a objektivní. (Bedrnová a kol., 1998, s. 196-198) (Urban, 2013, s. 84-90)

⁶ Co se týče externí podnikové komunikace, odborné publikace příliš nepracují s označením „systém“, nicméně dle definice systému jakožto „souboru prvků v interakci“ lze takto některé soubory prvků externí komunikace označit; toto označení použili i Horáková a Fiedler (2005, s. 13-18).

Naslouchání není jen schopnost trpělivě vyslechnout druhého bez negativního projevu, kterým je například dávání najevo, že komunikant předem ví, co chce komunikátor říct, ale také oceňování daného sdělení a aktivní zapojení se do komunikace kupříkladu doplňujícími otázkami či vhodnou neverbální komunikací (např. udržováním očního kontaktu, přikyvováním). Naslouchání bývá považováno za nejtěžší část komunikačních schopností, lidé si totiž během komunikace málokdy naslouchají, nýbrž se pouze střídají ve vyjadřování vlastních stanovisek. Touha vyjádřit vlastní názor je často silnější než chuť naslouchat. Přitom naslouchání je projevem uznání a zvyšuje tak přesvědčivost sdělení. Zásadou účinné komunikace je snažit se nejprve porozumět ostatním, a poté až usilovat o porozumění ostatních. Často je nezbytné se naslouchání učit. (Urban, 2013, s. 224)

Komunikační předpoklady zaměstnanců lze shrnout do těchto bodů:

- sdělující musí vědět, co chce sdělit,
- při kódování informace musí sdělující použít prvky srozumitelné pro příjemce,
- sdělující musí provést přípravu komunikace (např. formou intrapersonálního uspořádání myšlenek),
- sdělující musí správně odhadnout míru potřeby informací u příjemce (některé informace mohou být pro příjemce zbytečné, neužitečné),
- důležitá je shoda obsahu s formou sdělení,
- sdělující musí umět využívat emocí (nedávat je tam, kde se nehodí, naopak použít je tam, kde své místo najdou, protože zvyšují dobrou zapamatovatelnost informace. (Bedrnová a kol., 1998, s. 197)

Asertivita je „přímé, přiměřené a upřímné vyjadřování vlastních myšlenek, pocitů a citů, tak v pozitivní, jako i negativní podobě, bez porušení práv jiných lidí, ale ani svých vlastních.“ (Szarková, 2002, s. 55) Je založena na principu reflektovat své skutečné názory, přání a požadavky a prosazovat je bez omezení komunikačních práv ostatních účastníků komunikace a naslouchat ostatním. V podniku se asertivní komunikace považuje za velmi důležitou schopnost zaměstnanců, neboť vytváří otevřené komunikační prostředí, zvyšuje motivaci, angažovanost a výkonnost zaměstnanců a otvírá prostor kreativitě a iniciativnímu přístupu v pracovních procesech. Používá takzvaný systém asertivních práv, jenž vychází

ze zásady, že nikdo s člověkem nemůže manipulovat, pokud mu to on sám nedovolí. Základními asertivními právy jsou:

- právo sám posuzovat své chování, jednání a emoce a nést za jejich důsledky plnou zodpovědnost,
- právo neposkytovat žádné omluvy za své chování,
- právo posoudit zda a v jaké míře je člověk zodpovědný za problémy druhých,
- právo změnit názor,
- právo dělat chyby a nést za ně zodpovědnost,
- právo říct „nevím,“
- právo být nezávislý vůči dobré vůli druhých,
- právo dělat nelogické rozhodnutí,
- právo říct „nerozumím ti,“
- právo říct „je mi to jedno.“

Cílem není tyto práva zneužívat a být útočný, ale naopak upřímný při zachování maximální možné vstřícnosti, přirozený a respektovat ostatní. Opakem asertivní komunikace je komunikace agresivní či pasivní využívající formy manipulace. V případě agresivní komunikace jde o útočnou manipulaci z pozice nadřazenosti, pro pasivní komunikaci je typická manipulace z pozice podřazeného, který se situuje do role chudáčka, ublíženého apod. (Szarková, 2002, s. 55-63)

Efektivitu komunikace mohou narušovat **komunikační bariéry**, které mohou být systémových, či měkkých příčin. *Komunikační bariéry systémových příčin* souvisí především s organizační strukturou firmy. Jestliže je organizační struktura příliš složitá, atomizovaná, to znamená, že obsahuje velký počet vedoucích i specializovaných pozic, útvarů a oddělení, stěžuje to komunikaci a způsobuje roztříštění odpovědností a nízkou zastupitelnost pracovníků. K dalším systémovým příčinám patří nedostatečná standardizace komunikace pomocí firemních standardů a nezakotvení těchto standardů jako povinností týkajících se jednotlivých pracovních míst, či příliš vysoký počet zaměstnanců (vyšší počet pracovníků znamená vyšší požadavky na komunikaci, které zvyšují chybovost práce a snižují odpovědnost za její výsledky). *Komunikační bariéry měkkých příčin* představují negace prvků pomáhajících efektivitě komunikace. Konkrétně tedy špatné fungování systému zpětných

vazeb, neschopnost naslouchat, nedostatečné komunikační předpoklady zaměstnanců nebo neasertivní chování v podobě obav z otevřené a upřímné komunikace. (Urban, 2013, s. 220)

Komunikační bariéry ve firemním prostředí vedou k neefektivní spolupráci zaměstnanců a jednotlivých oddělení, ohrožují stanovené termíny, znehodnocují práci a snižují spokojenost zákazníků. „Komunikace a otevřená výměna názorů je nezbytná i ke včasnému objevení organizačních problémů a přijetí nápravných nebo preventivních opatření. Totéž platí o schopnosti organizace vyhledávat nové příležitosti.“ (Urban, 2013, s. 219)

Rovněž **dělení dle formy** komunikace je nutno s ohledem na firemní dění konkretizovat. V téhle kapitole bude záměrně uvedena prvně forma verbální, protože ji autor práce považuje v rámci podniku za prioritní. **Verbální komunikace** je základním stavebním kamenem podnikové komunikace, neboť pomocí slov lze přenášet faktické informace, jejichž tok je pro firmu důležitý. Vedle písemné a mluvené podoby je některými autory zvlášť rozeznávána komunikace elektronická,⁷ avšak je zapotřebí upozornit, že v současné době moderních technologií může mít i mluvená (např. telefon) a písemná (např. obrazovky, na které lze psát elektronickým perem) komunikace elektronickou formu. Dochází tak k jakýmsi mixům těchto komunikačních podob, a proto se autor práce domnívá, že s ohledem na neustálou modernizaci technologií, je potřeba s tímto vývojem držet krok a teorii komunikace průběžně aktualizovat.

Písemná komunikace je nepřímá, ve firmě může být uskutečňována dopisy, oběžníky, zápisy z porad, pracovními instrukcemi, směrnicemi, procedurami apod. Její výhody jsou evidování odeslání a přijetí, schopnost zachytit složité myšlenky, umožnění analýzy a souhrnu, přesně zachycení smluv a dohod, snadná archivace nebo minimalizace komunikačních šumů. Naopak nevýhody lze spatřit v tom, že její příprava je časově náročná, je více formální, neumožňuje okamžitou zpětnou vazbu, může způsobit problémy v interpretaci a neumožňuje výměnu názorů. (Bělohávek, 1996, s. 237) (Horváthová a kol., 2013, s. 170-174)

⁷ Elektronickou komunikaci popisuje například Bělohávek (1996, s. 237), Horváthová a kol. (2013, s. 174) či Holá (2006, s. 61).

Ústní forma může být přímá (osobní, tváří v tvář) i nepřímá (prostřednictvím telefonu, internetové aplikace, ...), monologická (projevy, jednosměrná sdělení, ...) i dialogická (porady, rozhovory, ...). V podniku je realizována kromě již zmíněných prostředků také například konzultacemi či videokonferencemi. Jejimi výhodami jsou fyzická blízkost (vidění i slyšení původce sdělení), umožnění průběžné výměny názorů, vhodnost k přesvědčování, umožnění účasti na ní všem přítomným. Na druhou stranu nevýhodou může být fakt, že ztěžuje prosazení názoru v přítomnosti protivníků, těžko se kontroluje při komunikaci ve velké skupině lidí, neposkytuje čas k důkladnému promyšlení a rozhodnutí, většinou není zaznamenána a mnohokrát vyvolává další diskusi o tom, co bylo jak myšleno. (Bělohlávek, 1996, s. 237) (Horváthová a kol., 2013, s. 170)

Současné dění ve firmách je velmi ovlivněno *elektronickou komunikací*. Většina věcí je komunikována přes email, textové zprávy, počítačové aplikace, audiovizuální hovory apod. Urychlit a zefektivnit podnikovou komunikaci se dá vybudováním intranetové sítě nebo webového portálu. Největší její výhody jsou rychlost přenosu, kapacita objemu informací a možnost průběžné zpětné vazby. V minulosti byla velkou nevýhodou vysoká cena jejich prostředků, momentálně ale s prudkým exponenciálním tempem vývoje IT⁸ korespondujícím s takzvaným Mooreovým zákonem⁹ náklady na elektronické informační sítě stejných parametrů stále klesají. Chce-li však podnik využít jejich nejmodernějších typů, připlatí si. Mezi nevýhody elektronické komunikace patří tendence zaměstnanců sklouzávat k používání neformálního jazyka (např. vynechávání diakritiky, zkracování slov, používání novotvarů a „smajlíků“¹⁰) či ji využívat pro soukromé účely. (Bělohlávek, 1996, s. 237) (Horváthová a kol., 2013, s. 174)

Holá (2006, s. 77) dle svého výzkumu tvrdí, že nejpoužívanějšími elektronickými prostředky komunikace firmy jsou email a telefon. Z *Grafu 2.1* lze vypožorovat, že tyto formy elektronické komunikace jsou používány ve více než 90 % podniků. V každé druhé firmě je pak využíván intranet a MS Outlook¹¹ a v každé třetí počítačové komunikátory. Nutno podotknout, že výsledky výzkumu byly publikovány v roce 2006, momentální situace tedy může být již jiná. (Holá, 2006, s. 77)

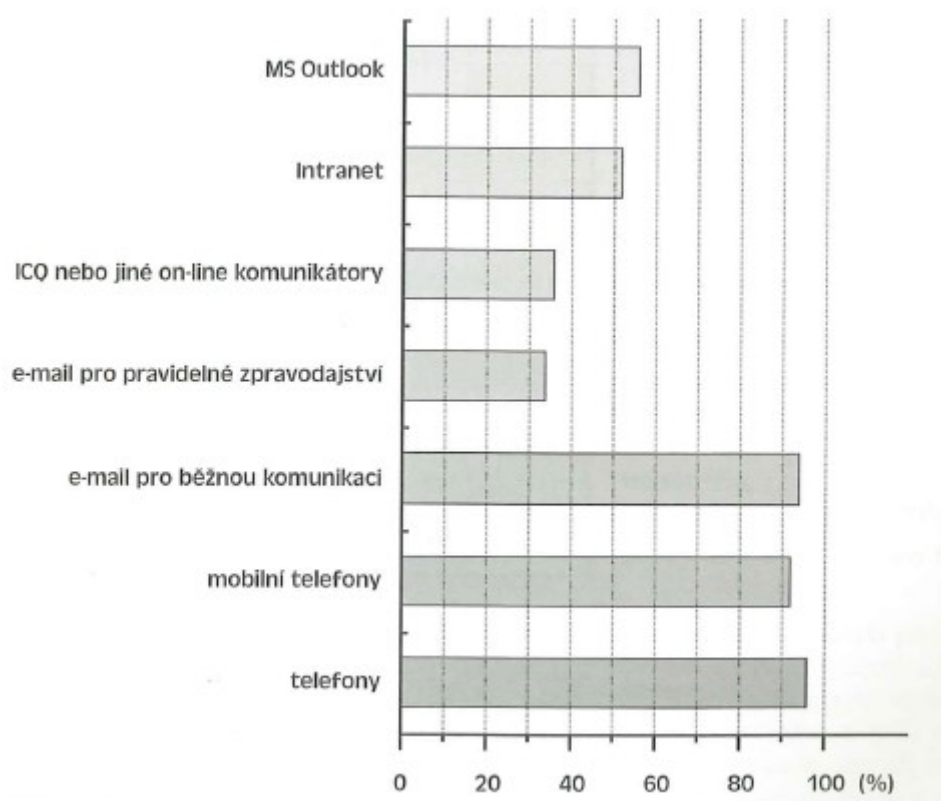
⁸ IT je zkratka pro informační technologie.

⁹ Mooreův zákon, který definoval Gordon Moore, predikuje ekonomický a technologický vývoj, a říká, že počet tranzistorů, které mohou být umístěny na integrovaný obvod se při zachování stejné ceny zhruba každých 18 měsíců zdvojnásobí (Schlender a Tetzeli, 2015, s. 67).

¹⁰ Výraz „smajlík“ je označením pro užití sady písemných znaků v pořadí připomínajícím výraz obličeje.

¹¹ Outlook je program Microsoft Office pro správu emailové komunikace.

Graf 2.1, Nejneužívanější elektronické komunikační prostředky firmy



Zdroj: Holá (2006, s. 77)

„Elektronická komunikace může být pro organizaci přínosem, je však potřeba také zajistit její bezpečnost, tzn. dobré zabezpečení systému, aby nedošlo ke zneužití dat (úmyslné napadení systému, virus) a také aby nedocházelo ke zneužití této komunikace zaměstnanci [...]“. (Horváthová a kol., 2013, s. 175)

Neverbální komunikace probíhá během pracovní interakce jedinců ve firmě totožně jako v jiných životních situacích. (viz kapitola 2.1.1) Specifickou formou neverbální komunikace je v podnikovém prostředí komunikace vizuální a akustická. Smyslem *vizuální komunikace* je zvýšit orientaci v textu, graficky znázornit data, dokumentovat informace obrázky či barvami prezentovat určité hodnoty, nebo signály. Může se jednat o širokou škálu prvků od zvýraznění nadpisů, dělení odstavců, grafů firemních ukazatelů, přes dopravní značení, pracovní pokyny znázorněné na pracovních instrukcích pomocí šipek a obrázků, až po barevná označení signalizující konkrétní stav (např. zelená=správně, červená=špatně), nebo marketingovou grafiku sladěnou do barev vyzařující určité hodnoty založené

na stereotypech (např. modrá=svoboda, zelená=ekologie apod.). (Holá, 2006, s. 60-70) (Horváthová a kol., 2013, s. 171)

Akustická forma komunikace se vyskytuje samostatně velmi ojediněle. Často doplňuje vizuální komunikaci a vytváří tak neverbální audiovizuální formu, nebo podkresluje ústní komunikaci v podobě modulace hlasu. Samostatně pak může být ve firmě prezentována poplachovým signálem, zvoněním na přestávku, tónem pro zapnutí zařízení nebo neočekávaným zvukem (výbuch motoru stroje) reflektujícím, že se něco děje. (Horváthová a kol., 2013, s. 171)

Jak již bylo zmíněno, nynější doba technologicky umožňuje různou integraci mezi jednotlivými formami komunikace, vytváří se tak multimediální formy. Holá (2006, s. 66-67) zmiňuje *audiovizuální komunikaci*, která je v podniku využívána především pro školicí, instruktážní a prezenční účely. Má podobu spojení obrazu nebo videa se zvukem a promítána může být pomocí televizí, počítačových monitorů či dataprojektorů. Konkrétně se může jednat o prezentace v programu PowerPoint¹² se zvukovými prvky, instruktážní videa, úvodní informační snímek o firmě atd. (Holá, 2006, s. 66-67)

Komunikace činem může ve firmě vypadat tak, že na otázku vedoucího jak dopadl audit, zaměstnanec položí vedoucímu na stůl kompletně zpracovaný report z daného auditu. Činem může podnik komunikovat rovněž navenek například finanční podporou neziskových organizací nebo jiným společensky odpovědným chováním. „Společensky odpovědné firmy dobrovolně vyvíjejí aktivity a přijímají závazky, které jsou nad rámec jejich povinností vymezených legislativním ustanovením.“ (Kunz, 2012, s. 17)

Využití jednotlivých forem komunikace závisí na konkrétní situaci, jiná se hodí pro řešení akutního problému, jiná pro strategické plánování kupříkladu. Nelze tedy definovat jejich účinnost. Volba formy komunikace je realizována povětšinou na základě manažerských znalostí a zkušeností prostřednictvím sestavení komunikačních standardů. (Holá, 2006, s. 61-70)

¹² PowerPoint je program sady Microsoft Office pro vytváření multimediálních prezentací.

Co se týče **dělení podle počtu účastníků** komunikace, ve firemním prostředí jej možno dobře pozorovat. *Intrapersonální* komunikace nemá v prostředí podniku žádnou zvláštní podobu, funguje standardně. *Interpersonální* komunikace se ve firmě objevuje v podobě rozhovorů mezi zaměstnanci, mezi podřízeným a nadřízeným, mezi pracovníkem firmy a zástupcem zákazníka atd. Z pohledu managementu plní důležitou roli, protože doplňuje komunikaci skupinovou a vytváří pevné pracovní vztahy. *Skupinová* komunikace je v podnikovém životě velmi častá. Ony skupiny, uvnitř kterých nebo mezi kterými skupinová komunikace probíhá, mohou být jednotlivá firemní oddělení, pracovní útvary a jednotky, úrovně organizace, projektové týmy apod. Konkrétně může být uskutečňována na schůzích, při rozhovorech v otevřené kanceláři nebo při konferenčních hovorech. *Masová* komunikace je reprezentována především kontaktem podniku s veřejností, pod kterým si lze představit reklamu, Dny otevřených dveří, tiskové konference a jiné. (Tureckiová, 2004, s. 118-119) (Bedrnová a kol., 1998, s. 191-192)

Jak bylo uvedeno v úvodu, funkce komunikace jsou v každém prostředí vesměs stejné, podnik je ovlivňuje pouze v tom smyslu, že jsou zaměřeny na dosahování firemních cílů, to, co se s ohledem na firemní prostředí mění je **motivace ke komunikaci**. *Motivace k neformální podnikové komunikaci* je podobná jako k té sociální rozebrané v kapitole 2.1.3, nebude tedy obsahem další specifikace. Oproti tomu *motivace k formální podnikové komunikaci* vychází především z touhy plnit podnikové cíle a zadané úkoly, která pramení ze zaměstnaneckého vztahu založeného na pracovní smlouvě a s ní spojené finanční motivaci (mzdě).

2.2.1 Interní komunikace

Vnitropodniková komunikace je soubor komunikačních procesů vznikajících a probíhajících uvnitř firmy. Od všeobecné komunikace se odlišuje tím, že je usměrňována určitými firemními pravidly a je zaměřená na dosažení podnikových cílů. Odděleně se začala zkoumat počátkem čtyřicátých let minulého století. První výzkumy proběhly v amerických podnicích. (Szarková a kol., 2002, s. 64-66)

Nejde pouze o komunikaci se zaměstnanci, do interního dění firmy je zapojena celá řada lidí, od externích spolupracovníků přes smluvní partnery až po odborné poradce. Interní podniková komunikace by měla stavět na obousměrném komunikačním procesu zahrnujícím zpětnou vazbu a její podporu ze strany managementu. (Horáková a kol., 2008, s. 124-125)

Správné zacílení vnitřní komunikace je základem úspěchu firmy. Jejím **cílem** není spokojenost zaměstnance (ta může být pouze její přidanou hodnotou), ale spokojenost zákazníka dosahována prostřednictvím zaměstnanců. Naprostá absence komunikace znemožňuje jakoukoli skupinovou práci. Interní komunikace spojuje všechny manažerské funkce a rozhoduje tak o efektivním využití zdrojů, což je jejím účelem. Manažeři pomocí správného využívání zdrojů vytváří hodnotu zboží či služeb. Těmito zdroji jsou informace, finance, materiál a lidé. (Janda, 2004, s. 10)

Vnitropodnikové prostředí je tvořeno zaměstnanci, nejdůležitějším a zároveň nejhůře ovlivnitelným faktorem podniku. Nelze ovládat myšlení, projevy a chování lidí, protože každá osobnost je nezávislá, suverénní a přemýšlí samostatně. Lze pouze do jisté míry ovlivňovat, stimulovat a motivovat pracovníky k dosahování nastavených cílů, proto je proces vnitřní komunikace náročný a složitý. (Holá, 2006, s. 8)

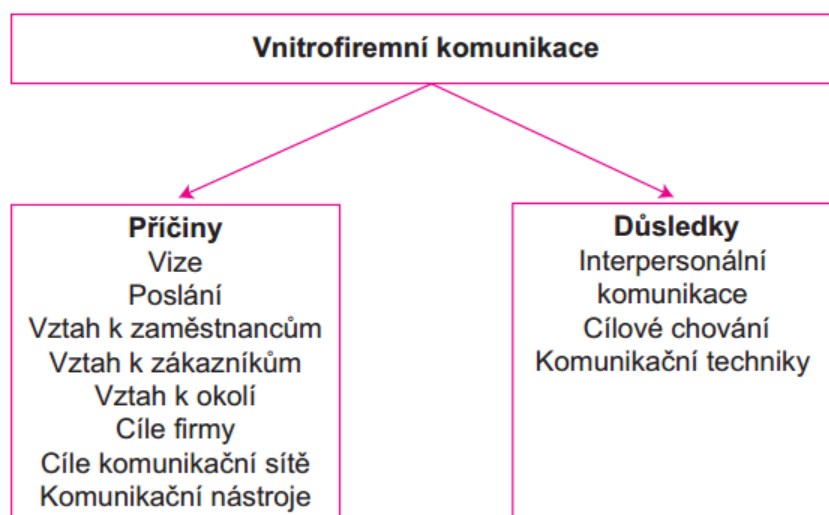
Předmětem interní komunikace jsou vedle samotných *informací* rovněž *data* a *znalosti*. *Data* jsou základem informací a měla by jim ve firemním prostředí předcházet, neboť prezentují holá objektivní fakta o daných skutečnostech (počet vyrobených kusů, počet nekvalitních kusů, obrátka zásob, finanční ukazatele, ...), která po jejich logickém vyhodnocení vytváří reálný obraz skutečností, ze kterého by informace měly vycházet. *Informace* ve vnitrofiremním životě jsou tedy jinými slovy data interpretována s určitým významem, kterým je dána konkrétní vypovídací hodnota zaměstnancem, který data takto

interpretoval na základě svých schopností a znalostí. *Znalosti* jsou velmi zjednodušeně informace o tom, jak s informacemi nakládat. Hlubší definice znalosti popisují jako „souhrn zkušeností, vědomostí, mentálních modelů, hodnot a principů, podle kterých žijeme,“ nebo „měnící se systém interakce mezi zkušeností, dovednostmi, fakty, hodnotami, myšlenkovými procesy a významem.“ (Holá, 2006, s. 9) Pro podnik jsou znalosti nejdůležitějším předmětem komunikace, možnost jejich sdílení je však mnohonásobně nižší než u dat. Práce s daty, informacemi a znalostmi je pro celé fungování firmy klíčová. (Holá, 2006, s. 8-9)

Příklad:

- Data – počet vyrobených kusů na prvním stroji je 100, počet vyrobených kusů na druhém stroji je 150.
- Znalosti – znalost matematiky, celkového počtu strojů (jsou dva), časových souvislostí (je pátek), logistických požadavků (200 kusů na páteční expedici pro zákazníka).
- Informace – na základě dat lze pomocí uvedených znalostí vyvodit informaci, že celkový počet vyrobených kusů je 250, což znamená, že následující expedice bude pokryta (množství informací, které lze z dat vyvodit závisí na kvantitě a kvalitě znalostí toho, který informace vyvozuje).

Obrázek 2.4, Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace



Zdroj (Janda, 2004, s. 13)

Vnitřní komunikace má své **příčiny a důsledky** (viz *Obrázek 2.4*). Příčiny jsou oblasti se strategickým charakterem dávající komunikaci důvod a směr. Důsledky jsou aplikačním výstupem komunikace, závisí na míře pochopení sdělení. Pro názornost lze uvést příklad, kdy výrobní manažer řekne operátorovi: „Všechny kusy nesplňující předepsanou kvalitu dávejte do červené bedny.“ Příčiny této komunikace mohou být vícery, ať už *vztah k zákazníkovi* (manažer nechce dopustit, aby zákazníkovi byly odeslány špatné kusy) nebo *cíle firmy* (produkovat pouze kvalitní výrobky a ty nekvalitní vyfiltrovat během procesu). Důsledkem této komunikace může být *cílové chování* operátora (operátor bude z procesu odstraňovat špatné kusy a shromažďovat je v tomu určené bedně) nebo také *interpersonální komunikace*, kdy se operátor zeptá svého kolegy kam má umísťovat kusy dobré (tato interpersonální komunikace by pramenila z neúplnosti manažerova sdělení). Sdělující je plně zodpovědný za srozumitelnost jeho sdělení, musí tedy brát v úvahu komunikační a inteligenční kvality příjemce sdělení či okolní faktory komunikace (hluk, stresovou náročnost situace, ...). (Janda, 2004, s. 13-20)

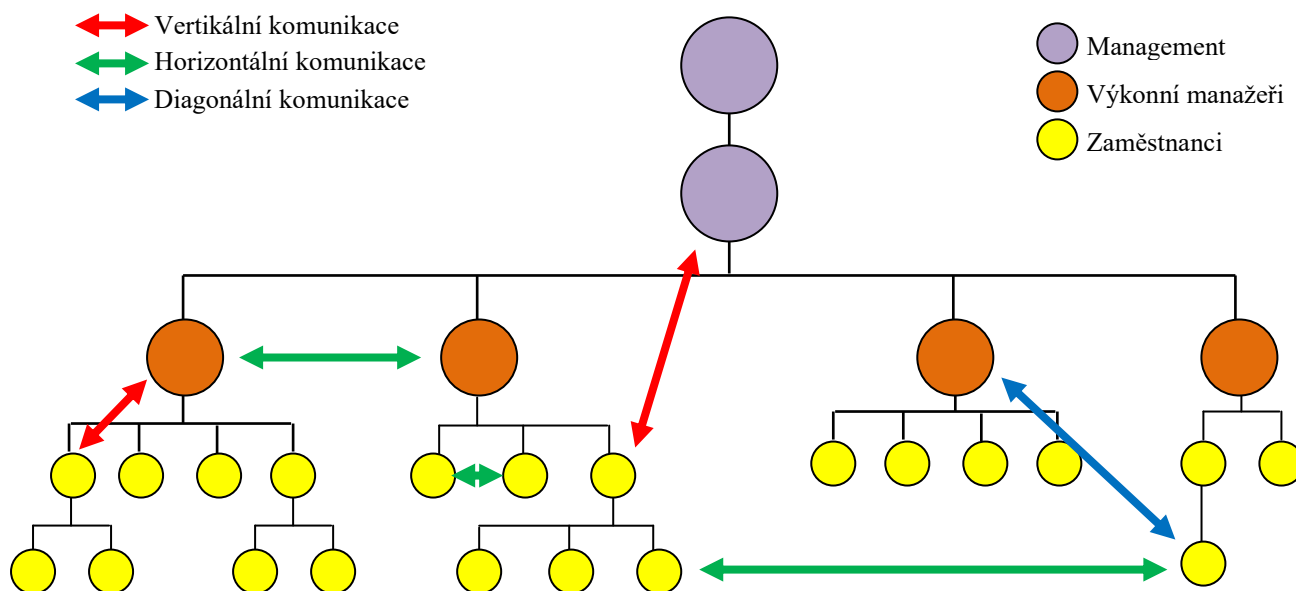
INTERNÍ KOMUNIKAČNÍ SYSTÉM FIRMY

Z pohledu interní komunikace firma buduje víceúrovňový komunikační systém firmy fungující mezi jednotlivými organizačními úrovněmi. Szarková (2002, s. 81-85) rozlišuje tři úrovně: management podniku, výkonné manažery podniku a zaměstnance podniku. Komunikace mezi pracovníky útvaru stejné úrovně se nazývá *horizontální*. Dává příležitost týmové práci a umožňuje jistou flexibilitu. Komunikace mezi jednotlivými úrovněmi se označuje jako *vertikální* a může být sestupná, či vzestupná. Sestupná je tehdy, jestliže komunikátorem je pracovník útvaru hierarchicky vyšší úrovně a komunikantem pracovník útvaru úrovně nižší. U vzestupné komunikace je tomu naopak. Poslední možností meziúrovňové komunikační interakce je komunikace *diagonální*, která se odehrává mezi pracovníky různých útvarů a různých úrovní bez ohledu na vertikální strukturu (viz *Obrázek 2.5*). (Bělohlávek, 1996, s. 238)

Jak bylo v *kapitole 2.2* naznačeno, stěžejní pro tuto práci je v rámci firmy zaměření na formální podnikovou komunikaci, proto je zapotřebí zdůraznit, že komunikační systém

firmy vychází z nezbytnosti formální komunikace, přestože může být využíván i pro komunikaci neformální, rozhodně to není jeho záměr.

Obrázek 2.5, Komunikace mezi organizačními úrovněmi



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Horizontální, sestupná, vzestupná i diagonální komunikace jsou de facto označením komunikačních kanálů. Každý komunikační kanál může využívat různých **komunikačních médií**. Termín „médiá“ používá v souvislosti s tímto tématem Szarková (2002, s. 92) či Bělohlávek (1996, s. 236), Horváthová a kol. (2013, s. 168-169) pracuje s označením „nástroje komunikace“ a například Tureckiová (2004, s. 126) užívá názvu „prostředky komunikace.“ Autor této práce spatřuje v nedostačující univerzifikaci tohoto pojmu potencionální problém s ohledem na jednoznačnost sdělení, a proto bude dále užito pouze pojmu „médiá.“

Správná volba komunikačních médií zajišťující dostatečně kvalitní a efektivní interní komunikaci je úkolem řídicích pracovníků a pro komunikační systém je rozhodující. Všechna média lze rozdělit na média přímé a nepřímé komunikace. Přímá komunikace probíhá osobním setkáním, tváří v tvář, a média přímé komunikace jsou takové, které ji umožňují (schůzky, porady, konzultace, občůzky, ...). Nepřímá komunikace je realizována zprostředkovaně právě pomocí médií nepřímé komunikace (zprávy, emaily, oběžníky, hlášení, nástěnky, ...). (Horváthová a kol., 2013, s. 168-169) Kritéria pro optimální volbu média jsou

rychlost doručení sdělení, bohatství a robustnost informací a finanční náročnost přenosu informací. (Bělohávek, 1996, s. 236-238)

Horizontální komunikace je občas ve firmě podceňována. Umožňuje předávání informací o práci kolegů, kteří současně pracují na stejném úkolu, o pracovních problémech, které nastanou v souvislosti s těmito úkoly a je možností jak tyto problémy vyřešit bez pomoci vedoucího. *Média přímé horizontální komunikace* mohou být schůzky pracovních skupin, rozhovory mezi pracovníky stejné organizační úrovně či konverzace mezi nimi v prostředí otevřené kanceláře. *Média nepřímé horizontální komunikace* jsou zápisy z porad, emaily, elektronické komunikátory nebo nástěnky sloužící ke sdílení informací. V některých podnicích je používána speciální nástěnka, na kterou zaměstnanci píšou své denní úkoly a označují jejich plnění, čímž je zajištěna transparentnost práce zaměstnance vedoucí k zamezení stavu, kdy by tato práce byla duplikována jiným zaměstnancem a docházelo by tak k nevědomé práci dvou lidí na stejném úkolu. (Horváthová a kol., 2013, s. 169)

Tok informací od managementu k výkonným manažerům až k zaměstnancům je zajištěn sestupnou komunikací. Tento komunikační kanál převládá v organizacích postavených na autoritativním způsobu vedení. Může probíhat mezi více úrovněmi. Firmy vytvářejí tlak na manažery, aby utvářely efektivní sestupnou komunikaci, která dodá zaměstnancům pocit informovanosti a zmírní jejich případné obavy. *Média přímé sestupné komunikace* jsou například osobní kontakt mezi nadřízeným a podřízeným ústící v příkaz či instrukci ze strany nadřízeného, schůze, rady. *Média nepřímé sestupné komunikace* mohou mít podobu písemných pokynů, firemních časopisů, intranetu, hlášení, nástěnek, směrnic, brožur apod. (Szarková, 2002, s. 91-93)

Oproti tomu vzestupná komunikace zajišťuje důležitou zpětnou vazbu, kdy informace proudí od zaměstnance k výkonným manažerům až k managementu. Málokdy vzniká spontánně, je zapotřebí, aby byla vedením podporována a stimulována. Součástí této komunikace je umění naslouchat a vytvořit takové komunikační prostředí, ve kterém se zaměstnanci budou vyjadřovat upřímně a pravdivě. Takové prostředí motivuje zaměstnance do práce, protože jim dává pocit, že jsou důležití a že existuje zájem slyšet jejich názor. *Média přímé vzestupné komunikace* jsou otevřené diskuse mezi managementem a zaměstnanci, rady a schůze, týmové konzultace s vedoucím aj. *Média nepřímé vzestupné komunikace* mohou být kupříkladu formální stížnosti, publikace oddělení nebo podpůrně koncipované

systémy díky kterým mohou zaměstnanci vyjadřovat své připomínky, myšlenky, kritiku. Takovýmto systémem je třeba nástroj štíhlé výroby nazývaný kaizen.¹³ (Szarková, 2002, s. 91-93)

Diagonální komunikace zahrnuje interakci pracovníků různého hierarchického postavení. Je nejméně používaným typem komunikace v podniku, nicméně zásadně zkracuje komunikační kanál a realizuje spolupráci pracovníků odlišných oddělení. Typickým příkladem může být komunikace v projektových týmech či v pracovních jednotkách uskupených z důvodu nutné kooperace na úkolu napříč firmou. *Média přímé diagonální komunikace* jsou kupříkladu schůzky zmíněných týmů, dialogy mezi jejich členy, vzdělávací programy, kvalifikační školení atd. Naopak *média nepřímé diagonální komunikace* mají podobu emailů, telefonního spojení apod. (Szarková, 2002, s. 93) (Horváthová a kol., 2013, s. 169)

Nejčastěji používaná média vnitropodnikové komunikace jsou vedle individuálních rozhovorů emailová komunikace, týmové porady, firemní shromáždění, konzultace, manažerské obchůzky, firemní časopis, nástěnky či intranet. *Individuální rozhovory* probíhají ve firmě neustále, mohou být spontánní i organizované. *Emailová komunikace* se stala základním komunikačním prostředkem, některá sdělení jsou na ní postavená, některá vycházejí z ústní formy komunikace a pomocí emailu jsou pouze zdokumentována.

Týmové porady jsou častým nástrojem vedení týmu, řízení pracovního výkonu oddělení i jednotlivců a sledování plnění a stavů pracovních úkolů. Je nezbytné, aby při nich manažeři objasňovali stanoviska plánů managementu, vysvětlovali souvislosti a dokázali zaměstnancům vysvětlit smysluplnost jejich práce, a to rovněž při poradách operativního typu. Efektivita porady se odvíjí od důkladnosti její přípravy a strukturovanosti. Před jejím konáním se všichni účastníci musí seznámit se zápisem z předchozí porady a s programem (osnovou) té aktuální, aby si mohli připravit argumenty a jejich podklady. Cílem není pouze kontrola úkolů pomocí revize akčních plánů a stanovení úkolů nových, ale také prohloubení týmové spolupráce, odstranění komunikačních bariér. Porada by měla být vedena jedním člověkem, který ji moderuje, a mít jasný začátek a konec. Diskusi je třeba řídit, vytvořit

¹³ Kaizen je nástroj štíhlé výroby, pomocí kterého mají zaměstnanci možnost podávat různé návrhy na zlepšení.

konstruktivní a příjemnou atmosféru, zajistit, aby všichni dostali prostor k vyjádření svých názorů a nenechat ji odchýlit od podstaty věci. Pokud je to vhodné, je dobré při poradách využívat multimediálních prostředků (například pomoci dataprojektoru promítat podklady k probíranému tématu, akční plány apod.) Frekvence konání porad závisí na konkrétních potřebách týmu. (Holá, 2006, s. 62, 63)

Pro interní prezentaci podniku je vhodným médiem *firemní shromáždění* všech zaměstnanců, při kterém dochází k představení strategických cílů, organizačních změn, výsledků a úspěchů předchozího období, chystaných novinek nebo odměňování nejlepších zaměstnanců. Mělo by dát prostor k diskusi a někdy po něm následuje neformální zaměstnanecká akce. Nejčastěji je firemní shromáždění pořádáno jednou za rok, čtvrtletí či měsíc. (Holá, 2006, s. 63)

Každý vedoucí pracovník by měl mít ve svém časovém harmonogramu vyhrazený prostor pro *konzultace* se svými podřízenými. Nejsou-li konzultační hodiny nastaveny, může docházet k narušování práce manažera v situacích, kdy to není vhodné. Jejich četnost je na subjektivním posouzení manažera potažmo na vůli zaměstnanců konzultací využívat. Předpokladem totiž je aktivní přístup zaměstnanců a jejich odvaha řešit různé záležitosti. Je úkolem manažera zajistit dostatečnou motivaci podřízených ke komunikaci. (Holá, 2006, s. 64)

Opačným případem jsou *manažerské občůzky* pracoviště vycházející s aktivitou vedoucího. Tento nástroj poskytuje zpětnou vazbu postojů a názorů zaměstnanců a dává příležitost k vyjasnění různých skutečností i těm zaměstnancům, kteří by z vlastní iniciativy komunikaci nerealizovali. Vychází ze schopností a komunikačních dovedností manažera, je totiž nutné tyto občůzky zakládat na pravidelnosti, pozitivní atmosféře, naslouchání a povzbuzení podřízených. Efektem není pouze získání zpětné vazby, ale rovněž ukázání zájmu managementu o zaměstnance, k těmto občůzkám by se tedy měli uchýlovat i nejvýše postavení manažeri organizace. (Holá, 2006, s. 64-65)

Stále oblíbenějším komunikačním médiem je *firemní časopis*. Měl by být pozitivně laděn a vycházet v pravidelných intervalech. Najde se v něm místo pro zmínění úspěchů podniku v souvislosti se zapojením konkrétních týmů či jednotlivců, přehled uskutečněných

i plánovaných podnikových akcí, výsledky testování produktů¹⁴ firmy nezávislými institucemi, personální oblasti, ocenění nebo konfrontaci managementu se zaměstnanci v podobě odpovědí na dotazy či publikování názorů pracovníků. Vizuální stránka časopisu může být doplněna o obrázky, fotky, grafy, tabulky, ... Může vycházet také v elektronické podobě. Redakční rada by měla být složena z pracovníků různých hierarchických úrovní nebo být vůči firmě naprosto nezávislá, aby bylo dosaženo maximální objektivity. (Holá, 2006, s. 68)

Nástěnky jsou jednoduchým médiem interní podnikové komunikace a společně s boxem pro vhazování dotazů mohou představovat oboustranný komunikační kanál. Nástěnka může být různého typu, ať stírací, magnetická či upínací. Je vhodná pro vizualizaci operativních informací jako je plnění plánu, časové rozvrhy, výrobní výsledky apod., ale také ke komunikaci informací strategického charakteru. Velmi záleží na místě, kde je umístěna – vždy by měla být na dobře viditelném místě v blízkosti její cílové skupiny komunikantů (například nástěnka se strategickým obsahem může být umístěna ve vestibulu firmy, zatímco nástěnka s výsledky výroby by měla být přímo ve výrobní hale). (Holá, 2006, s. 68-69)

Holá (2006, s. 69) popisuje intranet jako „interní elektronickou síť podniku [...]. Tato síť je majetkem firmy a je přístupná pouze zaměstnancům a dalším oprávněným osobám. Webové stránky na intranetu se chovají podobně jako webové stránky na Internetu, jsou však zajištěny před neoprávněným přístupem. Podobně jako Internet i intranet se používá ke sdílení informací.“ (Holá, 2006, s. 69) Kromě sdílení informací může také sloužit ke komunikaci pomocí emailu nebo intranetového komunikátoru. Největší předností je snadná možnost aktualizace, která zajistí čerstvost informací, a jednoduché získání zpětné vazby pomocí elektronických anket. Může sloužit jako taková on-line nástěnka. Předpokladem pro efektivní využívání tohoto komunikačního média je přístup všech zaměstnanců k počítači. (Holá, 2006, s. 69)

Správná volba komunikačních médií pro jednotlivé komunikační kanály je zásadní pro efektivitu komunikačního systému. Použití každého média má své výhody a nevýhody, které je zapotřebí kompenzovat jejich vhodnou kombinací. Doplnkovými médii komunikace mohou být firemní dárky, rozhlas, či oblečení. Zlepšování výkonnosti interního

¹⁴ Produktem může být výrobek, zboží či služba.

komunikačního systému má pomáhat strategie vnitropodnikové komunikace. (Bělohlávek, 1996, s. 231-247)

STRATEGIE A EFEKTIVITA INTERNÍ PODNIKOVÉ KOMUNIKACE

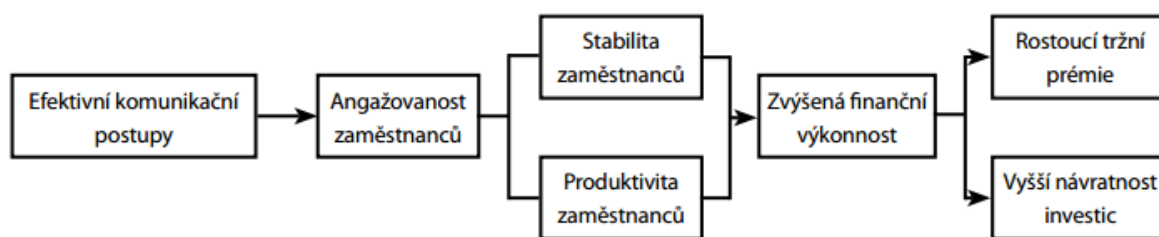
Strategie vnitropodnikové komunikace vychází z celkové strategie firmy. Management by měl řízení postavit na efektivní interní komunikaci a při definování vnitřní komunikační strategie by měl dbát na to, aby korespondovala s celistvou strategií komunikace firmy. Konkrétním nástrojem k realizaci interní komunikační strategie podniku je komunikační plán sestavovaný na určité období (nejčastěji na rok) a obsahující časový harmonogram úkolů s uvedením prostředků, odpovědností a nákladů. (Holá, 2006, s. 55) Strategie vnitropodnikové komunikace by měla stavět na rozboru:

- *toho, co chce sdělit management* – závisí na posouzení toho, co by měli zaměstnanci vědět, což je ovlivněno tím, co chtějí slyšet; management chce zpravidla dosáhnout toho, aby zaměstnanci pochopili a přijali jeho plány na změny, chce, aby byli zaměstnanci oddaní cílům, záměrům a hodnotám firmy a pomoci jim si vážit a vidět jejich přispění k úspěšnosti podniku
- *toho, co chtějí zaměstnanci slyšet* – věci, které se jich bezprostředně týkají, například změny v metodách a podmínkách práce, informace o přesčasech, práci na směny, odměňování, jistotě práce apod.; k pochopení zaměstnanců může dojít pomocí diskusí, dotazníků či analýzou stížností,
- *problémů vyskytujících se v komunikaci* – zaměření na problémové zaměstnanecké vztahy; problémy mohou být způsobeny nedostatečnými komunikačními kanály, komunikačními bariérami atd.

Je na managementu, aby pochopil, že namísto zdůrazňování abstraktních hesel, jako je kupříkladu „zvyšování výkonnosti,“ by měl komunikaci soustředit na konkrétní praktické situace a vyjasnit zaměstnancům jejich roli a přínos konkrétních procesů. Také musí přizpůsobit komunikační strategii zaměstnancům a detailním analýzám komunikačních problémů. (Armstrong, 2007, s. 661-664)

Může se zdát, že realizovat strategii interní komunikace tak, aby vedla ke zlepšování komunikačního systému, je nákladná záležitost, kterou si mohou dovolit pouze finančně silné firmy. Tato myšlenka navádí k tomu, že dobrá finanční výkonnost podporuje zlepšování efektivity interní komunikace. Holá (2014, s. 49-60) na základě výzkumu americké konzultační firmy Watson Wyatt Worldwide nazvaného Change and Communication ROI Study¹⁵ tvrdí, že je tomu naopak. Ukazatel efektivní komunikace má přednější postavení než ukazatelé finanční výkonnosti, z čehož vyplývá, že **efektivní interní komunikace vede k lepším finančním výsledkům podniku**. Celý tento proces je znázorněn na *Obrázku 2.6*, kdy efektivní komunikace zvyšuje angažovanost zaměstnanců, ta zlepšuje jejich produktivitu a snižuje fluktuaci, což vede k lepším finančním výkonům prostřednictvím kterých rostou tržní prémie a zvyšuje se návratnost investic. (Holá, 2011, s. 49-60)

Obrázek 2.6, Od efektivní komunikace k finančnímu růstu



Zdroj: Holá (2011, s. 52)

Dle zmíněného výzkumu efektivita interní komunikace závisí na efektivitě jejich devíti základních faktorů, kterými jsou:

- *nastavení formální komunikace* – firmy s nejefektivnější vnitřní komunikací mají důkladně vypracované komunikační standardy sloužící jako návod k základním komunikačním aktivitám a existuje v nich pozice manažera interní komunikace, který se o efektivitu vnitřní komunikace stará,
- *používání zpětné vazby zaměstnanců* – pravidelné průzkumy mínění, stimul zaměstnanců k vyjadřování jejich postojů a doporučení a vysvětlení důležitosti zpětné vazby,

¹⁵ „Change and Communication ROI Study“ ve volném překladu znamená „studie návratnosti investic v souvislosti se změnou a komunikací.“

- *integrace celkových odměn* – jasné sdělování souvislostí mezi žádoucím výkonem pracovníků a celkovými odměnami, kterými by neměly být pouze mzda a jiné finanční odměny, ale také pracovní podmínky a příležitosti kariérního růstu,
- *využívání technologií* – používat pro firmu vhodné technologické komunikační prostředky, které rozšiřují možnost spolupráce a sdílení informací a zajišťují jejich plynulý tok,
- *usnadňování změn* – jasná komunikace změn putující od nejvyššího managementu přes výkonné manažery až k zaměstnancům a zpět zdůrazňující přínos a racionalitu zaváděných změn a vyvolávající nadšení a kladnou odezvu,
- *zaměření na neustálé zlepšování* – provádění pravidelných auditů, jejich vyhodnocování a měření efektivity komunikace,
- *propojení s firemní strategií* – potřeba sladit práci zaměstnanců s podnikovou strategií a vnímat význam komunikace pro dosahování podnikových cílů,
- *řízení chování manažerů* – manažeři by měli pomocí komunikace prosazovat cíle firmy do práce jejich podřízených a být pravidelně školeni, aby oni sami byli schopni tyto cíle přijmout a pochopit,
- *vytváření úhlu pohledu zaměstnanců* – představovat zaměstnancům situace z jejich úhlu pohledu tak, aby vnímali vliv jejich výkonů na výsledky podniku. (Holá, 2011, s. 49-60)

2.2.2 Externí komunikace

Externí podniková komunikace je komunikační propojení podniku s jeho okolím. Je uskutečňována ve velmi různorodém prostředí prostřednictvím rozsáhlé komunikační sítě, jejíž úkolem je zprostředkovávat komunikaci v širokém měřítku. Takováto řízená komunikační síť, jejíž součástí jsou rozmanité vnější vztahy, vytváří externí komunikační systém firmy. (Horáková a Fiedler, 2005, s. 15-16)

Každá firma vstupuje do velkého množství vztahů a vytváří tak spoustu vnějších vazeb. Tyto externí vztahy nejsou univerzální, závisí na konkrétním podniku, z čehož vyplývá, že rovněž složení a důležitost těchto vztahů bude u každého podniku jiná (snad jen vztah se zákazníkem lze označit za klíčový vždy). Firma pomocí vnější komunikace může komunikovat se zákazníky, dodavateli a obchodními partnery, akcionáři, médii, státními a kontrolními orgány, investory a bankami, potenciálními zaměstnanci, místním společenstvím či širokou veřejností. Tyto skupiny jsou nazývány jako zájmové skupiny,¹⁶ neboť mají na podniku určitý zájem. Zájmové skupiny jsou jinými slovy subjekty, na které má podnik vliv, nebo naopak je jimi ovlivněn, ať už pozitivně nebo negativně. (Horáková a kol., 2008, s. 97-101)

Základními principy pro efektivní externí komunikaci jsou:

- *neustálé monitorování okolí* – firma by měla sledovat své okolí a monitorovat, kterých zájmových skupin se její působení aktuálně týká,
- *určení cílů* – podnik by měl jasně definovat cíle, kterých chce v jednotlivých oblastech dosáhnout (např. být ekologicky zodpovědný – podle toho se dále odvíjí externí komunikace),
- *otevřenost* – vždy je lepší otevřeně komunikovat a nebát se rovněž diskuse s názorově odlišnými skupinami, než informace neposkytovat, což působí dojemem, že firma něco tají,
- *analýza mediálních témat* – firma by měla sledovat aktuální dění v médiích týkající se jejích aktivit a rozhodnout se jak na něj reagovat,
- *účast na akcích* – podnik by měl sledovat firemní veletrhy, mezinárodní konference, semináře atd. a zvážit svou účast na nich,

¹⁶ V anglických publikacích je používáno značení „stakeholders.“

- *rozběr slabých stránek* – je nezbytné, aby podnik znal své slabé stránky a zjistil tak, kde je v rámci externí komunikace napadnutelný,
- *zpětné vazby* – stejně jako u interní komunikace by podnik měl pracovat se systémem zpětné vazby také při komunikaci externí, vytvářet zájmovým skupinám prostor pro vyjádření jejich názoru a následně vše vyhodnocovat,
- *nepodcenění stížností* – v dnešní době se kterýkoli člen jakékoli zájmové skupiny může podělit o svou negativní zkušenost prakticky s kýmkoli, a to různými prostředky, proto by firma každou stížnost na kvalitu měla pečlivě posoudit a provést patřičná opatření,
- *posouzení pohledu zájmové skupiny* – příprava zavedení jakéhokoli komunikačního prostředku by měla obsahovat vžití se do kůže cílové skupiny (její jazyk, potřeby, zájmy) a přizpůsobení se jí,
- *plán pro kritické situace* – vytvoření kontaktní sítě pro jednotlivé možné případy nouze a vyzkoušet si tyto situace pomocí jejich simulace,
- *udržení odpovědného přístupu* – firma by se měla snažit o udržení odpovědného přístupu k okolí v centru její pozornosti na všech organizačních úrovních,
- *vytváření spojení* – je dobré budovat strategická spojení s různými zájmovými skupinami,
- *investice* – jelikož mají vztahy se zájmovými skupinami zásadní vliv na pověst podniku, vyplatí se do nich investovat, ať už v rámci jejich vybudování, posilování či ochrany. (Horáková a kol., 2008, s. 209-212)

Při určování priorit a budování vztahů s jednotlivými zájmovými skupinami by si měl podnik dávat pozor na:

- *opomíjení méně významných skupin* – podnik má tendenci věnovat pozornost zájmovým skupinám bezprostředně ovlivňujícím jeho chod nebo hospodářský výsledek (zákazníci, dodavatelé) a na méně důležité skupiny často zapomínají, tohle zanedbávání přitom může v dlouhodobém hledisku vést ke zhoršení pověsti firmy apod.,
- *proměnlivost důležitosti jednotlivých skupin* – podnik by měl citlivě pracovat s prioritami týkajícími se důležitosti zájmových skupin, ta se totiž v čase mění

(například vztah s akcionáři v době vyplácení dividend, vztah s potencionálními zaměstnanci v období nízké nezaměstnanosti atd.),

- *prolínání rolí* – firma by neměla svou externí komunikaci extrémně přizpůsobovat a měnit podle toho s jakou cílovou skupinou jedná, naopak by vnější komunikace měla být konzistentní a jednotná, neboť veškerá sdělení nepřímo ovlivňují i ty skupiny, na které nebyly vyslány a skupiny se navíc mohou vzájemně prolínat (kupříkladu lidé s médii mohou zároveň být členy ekologického sdružení). (Horáková a kol., 2008, s. 97-101)

Externí komunikace se zájmovými skupinami by měla být důkladně plánována a vycházet z celkové komunikační strategie firmy. Jestliže by existoval nesoulad mezi interní a externí komunikací, hrozí ohrožení reputace podniku, protože zaměstnanci mohou zájmové skupiny o tomto nesouladu informovat. (Horáková a kol., 2008, s. 97-101)

Také v této části práce bude autor pokračovat v nastaveném názvosloví z kapitoly 2.2.1 a používat označení „médiá“ pro nástroje komunikace, které jsou oním prostředníkem (médiem)¹⁷ mezi sdělujícím (firmou) a příjemcem (zájmovou skupinou). **Médiá externí podnikové komunikace** jsou reklama, podpora prodeje, přímý marketing, události a zážitky, osobní prodej, PR,¹⁸ přímý kontakt, email, telefonní hovory a další. (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 81-143)

Reklama, jak ji definuje Kotler a Keller (2007, s. 606), je „jakákoli placená forma neosobní komunikace a propagace idejí, zboží nebo služeb.“ Její cíl může být informovat (vytvoření povědomí), přesvědčit (vytvoření obliby, preference a kupního záměru), připomenout (stimulace opakovaného nákupu) nebo posílit (ujistit přesvědčení zákazníků, že koupili správně). Firmy buďto samy nebo prostřednictvím externích partnerů vytváří celé reklamní kampaně, které zaštiťují reklamu od jejího vytvoření přes realizaci až po hodnocení účinnosti. Reklama může být realizována prostřednictvím tisku, televize, rozhlasu, emailů, internetových stránek, letáků, brožur, telefonní komunikace, venkovních reklamních ploch atd. Konkrétními příklady reklamy jsou audiovizuální sdělení vysílané televizí, billboard umístěný u cesty, audio sdělení vysílané v rádiu, propagační leták rozdáváný na ulici aj. (Kotler a Keller, 2007, s. 606-624)

¹⁷ Latinsky „medium“ znamená „prostřední.“

¹⁸ Anglická zkratka PR znamená „public relations,“ volně přeloženo do češtiny „vztahy s veřejností.“

Podpora prodeje je určitá forma pobídky k nákupu. Může být také zaměřena na pobízení k nákupu většího množství produktu najednou. Zatímco reklama je důvodem ke koupi, podpora prodeje představuje podnět ke koupi. Podpora prodeje může mít různé cíle – dosáhnout vyzkoušení produktu (např. bezplatné vzorky), nákupu většího množství (např. při nákupu určitého počtu kusů, dostane zákazník další kus zdarma), upevnění vztahu se zákazníkem (např. věnostní odměny) apod. Typickými příklady jsou vzorky, cenové slevy, zvýhodněné balíčky, soutěže, bezplatné vyzkoušení, dárky, věnostní program, ochutnávky atd. Po jejím skončení však může docházet k prudkému poklesu prodeje. (Kotler a Keller, 2007, s. 624-629)

Prímý marketing lze definovat jako bezprostřední komunikaci zaměřenou na jasně definovanou cílovou skupinu. Jeho cílem je dosáhnout přímé odezvy v podobě koupě produktu nebo realizace kontaktu, může tedy být zároveň prostředkem distribuce. Kvalitní přímý marketing vychází z důkladně vedených databází obsahujících historické i současné údaje o zákaznících a jejich demografické, geografické a psychologické charakteristiky. Jeho metody bývají mnohdy agresivní, nátlakové, využívající sugestivního působení. V kultivované formě by však mělo jít o interaktivní výměnu informací mezi prodávajícím a kupujícím, jejíž výsledkem je prodej produktu odpovídajícího profilu a přáním zákazníka. Nejčastěji se jedná o nabídku zboží či služeb prostřednictvím telefonního či emailového kontaktu, dopis s nabídkou, teleshopping, leták vkládaný do periodického tisku nebo do schránek ve spádové oblasti aj. Přímá odezva může mít podobu zavolání na uvedené číslo, objednávky přes internet atd. Výhodou přímého marketingu je dobře měřitelná, zpravidla vysoká efektivita. (Horáková a kol., 2008, s. 109-110)

Lehce netradičním médiem externí komunikace je pořádání *události a zážitků*. Firma se pomocí nich stává součástí něčeho výjimečného v životě členů zájmových skupin a prohlubuje tak vztah s nimi. Účastníci těchto akcí by se tedy měli co nejvíce shodovat se zájmovou skupinou, na kterou je událost mířena. Událost by měla mít pozitivní ladění a obsahovat logo, značku či osobnosti firmy. Jejím cílem může být prohloubení vztahů s danými zájmovými skupinami, zvýšení povědomí o značce, vytvoření určitého obrazu firmy, vyvolání emocí v podobě zážitků, vyjádření oddanosti komunitě, umožnění propagačních aktivit. Jako příklad je možno uvést pojmenování sportovních stadionů názvem

firmy (spojení firmy a událostí konajících se na zmíněných stadionech), uspořádání koncertu, organizace sportovních turnajů apod. (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 104-105)

Osobní prodej staví na přímém kontaktu tváří v tvář. Nejčastěji je uskutečňován prostřednictvím obchodních zástupců, kteří se účastní nejrůznějších školení v oblasti prodeje a kontaktu se zákazníkem. Samotný osobní prodej je často na úplném konci procesu prodeje, předchází mu zmapování potencionálních zákazníků a jejich prvotní oslovení například formou telefonního či emailového kontaktu. Součástí osobního prodeje je představení a demonstrace produktu, překonání námitek kupujícího a uzavření obchodu. Dále by měl následovat zájem o správné doručení produktu, spokojenost s ním atd. Osobní prodej je jedním z nejstarších typů komunikace s trhem a osoba, která jej provádí, musí mít dostatečné komunikační, vyjednávací a přesvědčovací schopnosti. (Kotler a Keller, 2007, s. 664-666)

PR je řízená komunikace firmy s veřejností, jejímž cílem je zvýšení publicity a zlepšení pověsti podniku. Kromě toho plní funkci informační (zprostředkování zpravodajství o firmě), kontaktní (vytváří a udržuje vztahy), stabilizační (prezentování postavení firmy na trhu) či koordinační (propojení zájmů podniku se zájmy společnosti). Konkrétní metodou může být tisková konference, seminář, tisková zpráva, diskusní fórum, sponzoring, veřejná vystoupení, exkurze, prohlášení do médií apod. (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 107-110)

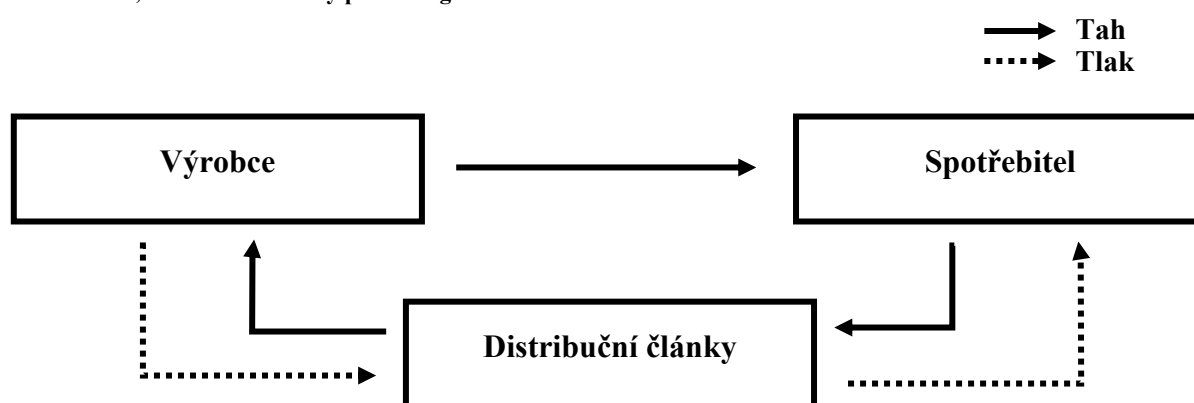
KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKY

Jak již bylo zmíněno, vztah se zákazníky je naprosto klíčový. Zákazníci představují nejdůležitější zájmovou skupinu, neboť přímo ovlivňují osud firmy – svou koupí generují podniku příjmy a s nimi spojený zisk. Hlavním znakem zákazníku je paradoxně jejich odlišnost (v důvodech koupě, přínosem, který pro ně produkt má, apod.), jediné, co je spojuje, je koupě daných výrobků či služeb. Tato rozmanitost zákazníků společně s jejich početností klade vysoké nároky na vnější komunikaci firmy. (Horáková a kol., 2008, s. 102)

Firma může v komunikaci se zákazníky používat **strategii tahu** nebo **strategii tlaku**. Nejčastěji využívá kombinace obou. *Strategie tahu*, jak znázorňuje *Obrázek 2.7*, staví

na oslovení spotřebitelů pomocí reklamy a podpory prodeje, což vyvolá zájem o produkt a naléhání spotřebitelů na maloobchodníka (distribuční článek), který se tím pádem obrátí na velkoobchodníka (další distribuční článek) a ten bude poptávat produkt u výrobce. Spotřebitelská poptávka tak táhne poptávku maloobchodů i velkoobchodů. Tento model je používán u spotřebního zboží. *Strategie tlaku* je naopak postavena na oslovování distribučních článků obchodními zástupci výrobce. Produkt je tak obrazně řečeno tlačén do maloobchodů, které následně propagují výrobek koncovým zákazníkům (viz *Obrázek 2.7*). (Horáková a kol., 2008, s. 102-103)

Obrázek 2.7, Komunikační toky při strategii tahu a tlaku



Zdroj: Horáková a kol. (2008, s. 103)

Proces řízení zaměřený na uspokojování zákazníka a podporu prodeje produktu se nazývá **marketing**. Jeho cílem je stálý prodej produktů s ohledem na potřeby zákazníka a vykazování, nejlépe zvyšování, zisků. Marketingová komunikace se tedy zaměřuje na oslovování zákazníka prostřednictvím marketingových kampaní a různých způsobů propagace. Záměrem marketingu je také analyzovat preference a přání zákazníka a tomu přizpůsobit strategii firmy. Základem je takzvaný **marketingový mix** skládající se ze čtyř nástrojů marketingu: *produktu* (jeho vlastnosti, parametry, kvalita, značka, pozicování, obal, velikost, ...), *distribuce* (výběr distribučních kanálů, dostupnost produktu, podmínky prodeje, ...), *ceny* (složení ceny – přímé a nepřímé náklady, porovnání s konkurencí, cenová strategie, systém slev, ...) a *komunikace* neboli propagace (reklama, podpora prodeje, osobní prodej, přímý marketing, PR, design, identita, ...). Právě nástroj komunikace bude dále rozebrán dle jednotlivých typů vztahu se zákazníkem. (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 11-19)

Klasifikovat vztahy mezi podnikem a zákazníky lze podle jejich **typu**. Jestliže je zákazníkem firmy koncový spotřebitel, je tento vztah označován zkratkou B2C.¹⁹ Je-li zákazníkem podniku jiný podnik, který po koupi produktu tento produkt dále začleňuje do svého procesu, jedná se o vztah B2B.²⁰ Pokud jsou zákazníkem státní instituce, jedná se o vztah B2G.²¹ (Lehtinen, 2007, s. 15-20)

Účinná *komunikace s koncovým spotřebitelem* (B2C) předpokládá pochopení jeho motivace. Motivace vychází z lidských potřeb, které mohou být dle pyramidy potřeb, kterou sestavil Maslow,²² buďto fyziologické (jídlo, spánek, močení, ...), nebo psychologické. Lidé při uspokojování těchto potřeb začínají od těch fyziologických a pokračují až po vyšší psychologické v tomto pořadí: fyziologické, potřeba bezpečí, potřeba mít místo ve společnosti (přátelé, láska), potřeba uznání (úcta a postavení ve společnosti), potřeba seberealizace (osobní rozvoj). Jestliže firma porozumí žebříčku potřeb spotřebitele, má možnost se zaměřit na jejich uspokojení pomocí přizpůsobení svého produktu. Pro jejich poznání může využít kvantitativních či kvalitativních výzkumů, pozorování v „terénu“ (při nakupování), diskusí se statistickým vzorkem spotřebitelů a jiných metod. (Kotler a Keller, 2007, s. 212-228)

Cílem této komunikace je koupě produktu zákazníkem. Před onou koupí však zákazník prochází rozhodovacím procesem, na který by se podnik měl zaměřit. Zákazník se nejprve s produktem seznámí, vytvoří si k němu určitý vztah a až následně dojde k činu, tedy koupi. V jakékoli fázi může proces přerušit. Během fáze seznámení se s produktem je záměrem firmy vzbudit zákaznickou pozornost a zájem, aby získal o značce povědomí. Ve fázi vytváření vztahu se podnik snaží zákazníkův zájem prohloubit a vzbudit v něm touhu produkt koupit. Pokud tedy dojde k činu zákazníka, koupí produktu, finálním cílem podniku je vybudovat u zákazníka věrnost značce. Soubor těchto komunikačních aktivit firmy vůči zákazníkovi během fáze rozhodovacího procesu se nazývá **komunikační mix**. Správnou skladbou a načasováním komunikačního mixu lze dosahovat komunikačních i marketingových cílů. (Horáková a kol., 2008, s. 105-106)

¹⁹ Anglická zkratka B2C znamená „business to customer“, volně přeloženo do češtiny „z firmy zákazníkovi.“

²⁰ Anglická zkratka B2B znamená „business to business“, volně přeloženo do češtiny „z firmy firmě.“

²¹ Anglická zkratka B2G znamená „business to government“, volně přeloženo do češtiny „z firmy vládě.“

²² Abraham Maslow byl americký psycholog, který definoval pyramidu lidských potřeb. (Horáková a kol., 2008, s. 103)

Při komunikaci s koncovým spotřebitelem lze využít všech v předchozích částech zmíněných médií externí podnikové komunikace. Hlavním z nich je reklama, pomocí které je možné oslovit širokou skupinu lidí, na druhou stranu je pouze jednosměrným komunikačním kanálem. Zbylé není zapotřebí v této části práce nějak upřesňovat, z výše zmíněných definic je jejich role v komunikaci se spotřebitelem jasná. Horáková a kol. (2008, s. 110) ve vztahu se spotřebitelem ještě rozlišuje takzvanou dvoustupňovou komunikaci, která se uplatňuje k oslovení názorových autorit (první stupeň), prostřednictvím kterých firma působí na názory a postoje cílové skupiny (druhý stupeň). Názorové autority jsou výrazné osobnosti, s jejichž názory se určitá část společnosti ztotožňuje, nebo vůdci neformálních skupin jako je rodina, přátelé, internetové sítě apod. Takovou komunikací může být diskuse s odborníky, politiky, či uspořádání firemního dne pro rodiny zaměstnanců. (Horáková a kol., 2008, s. 110)

Jestliže je zákazníkem firmy jiná firma (B2B), nazývá se *komunikace* mezi nimi *mezipodniková*. Takovýto zákazník začleňuje produkt podniku dále do svého procesu, který má obvykle výrobní charakter. Samotný trh těchto produktů je v porovnání s trhem spotřebitelských předmětů specifický. Pohybuje se na něm omezený počet zákazníků, vztah mezi dodavatelem a odběratelem tedy bývá velmi blízký, někdy má podobu strategického spojení. Předpokládá se flexibilita dodavatele, který se dokáže přizpůsobit i náročným podmínkám zákazníka. Rozhodnutí k nákupu je uskutečňováno na racionálních základech – odběratel vychází z ceny, technické specifikace produktu a analýzy dodavatele. (Horáková a kol., 2008, s. 111-113)

Stejně jako na B2C trhu i zde je cílem koupě produktu zákazníkem. Kupní proces na B2B trhu má však své zvláštnosti odvíjející se od toho, zda firma nakupuje předměty drobného nebo investičního charakteru a zda je tato koupě jednorázová, či opakovaná. Nákup drobných, krátkodobých prostředků do určitého finančního limitu provádějí většinou nákupčí firem podle požadavků jednotlivých oddělení. Sami nákupčí pak vybírají dodavatele, jednají o ceně a uskutečňují objednávku. Odlišná situace je při nákupu předmětů spadajících do investic, který je ovlivněn větším počtem osob majících v nákupním procesu různé role. Tato diverzifikace rolí je způsobena větší složitostí, vysokou cenou, a tím i vyšší důležitostí nákupu investičních prostředků. Vstupují do něj uživatelé (ti, kteří iniciují nákup a poskytují zpětnou vazbu ohledně spokojenosti s nákupem – např. oddělení výroby potřebující určitý stroj), ovlivňující (ti, kteří pomáhají definovat specifikace produktu – např. techničtí pracovníci), rozhodující (ti, kteří mají pravomoc rozhodnout o koupi – např. ředitel závodu),

schvalující (ti, kteří rozhodnutí schvalují – např. finanční ředitel), nákupčí (jejich role v tomto procesu je nákup formálně uskutečnit – vybrat dodavatele, vystavit dokumenty, ...), informační vrátní (ti, kteří mohou usnadnit či znemožnit výměnu informací – např. sekretářka). (Kotler a Keller, 2007, s. 248-266)

Mezipodniková komunikace tedy probíhá přímým či zprostředkovaným kontaktem představitelů jednotlivých firem. Důležitou roli hrají vedle osobního prodeje i ostatní média komunikace, především podpora prodeje, přímý marketing, reklama a v jisté míře i PR. Osobní prodej je pro komunikaci s firemním zákazníkem klíčový, neboť umožňuje přímý kontakt mezi obchodními zástupci firmy a zákazníkem. U přímého marketingu v mezipodnikové komunikaci je tlak na zákazníka nižší než u osobního jednání, proto bývá často kombinován s ostatními médii. Podpora prodeje má zde vysoký význam, neboť nejen stimuluje obchodního partnera k vyzkoušení produktu, ale rovněž s ním buduje dobrý vztah. Nejpoužívanější formou jsou výstavy, veletrhy, slevy související s množstvím nebo časem. Reklama má na B2B trhu pouze doplňkovou roli, cílem je posílit povědomí o firmě nebo produktu. Jde nejčastěji o reklamu v odborném tisku nebo na specializovaných internetových stránkách, sledovaných danou cílovou skupinou firemní klientely. PR se zde zaměřuje na prosazování žádoucího obrazu podniku a budování jeho pověsti v kruzích odborné veřejnosti. (Horáková a kol., 2008, s. 114-116)

Specifická je *komunikace mezi firmou a státním institucionálním zákazníkem* na B2G trhu. Vládní instituce bývají významnou kupní silou a obvykle vyžadují, aby se dodavatelé účastnili oficiálních výběrových řízení, které se odvíjí především od ceny produktu, následuje jeho kvalita a reputace dodavatele. Jelikož jsou vládní instituce veřejně kontrolovány, kladou na dodavatele značné administrativní požadavky. Komunikace nemá již tak obchodní ladění, je více formální. Rozhodně i tady lze využít různých komunikačních médií, jejich účinnost je však omezena, protože chování zákazníka není tak komerční. Vztah mezi podnikem a zákazníkem zde staví na seriózní komunikaci a faktické nabídce. (Kotler a Keller, 2007, s. 269-272)

Tím, jak konkurence na trhu stále roste, jsou vztahy se zákazníkem čím dál tím víc důležité. Firmy tedy do svých strategií zahrnují takzvaný **CRM**,²³ který představuje soubor

²³ Anglická zkratka CRM znamená „Customer Relationship Management“, volně přeloženo do češtiny „řízení vztahů se zákazníky.“

řízení a budování vztahů se zákazníky. Kozák (2011, s. 7) definuje CRM jako „podnikatelskou filozofii a firemní kulturou orientovanou na zákazníka, která podporuje efektivní marketingové, obchodní a servisní procesy. CRM je způsob, jakým se firma chová ke svým zákazníkům, jakým se zákazníky udržuje vztahy a jak tyto vztahy využívá ku prospěchu jejich i svému.“ Hlavními prvky CRM jsou lidé (lidský kapitál, zákazníci), obchodní procesy (zaměření, vzájemné doplňování), technologie (typ, oblast užití) a obsah. (Kozák, 2011, s. 7-11)

KOMUNIKACE S MÉDII

Média ve smyslu periodického tisku, televize, rozhlasu, internetových stránek apod., jsou spolutvůrci veřejného mínění. Úkolem managementu je převést firemní dění do lidem dobře srozumitelného jazyka. Často se tak děje prostřednictvím PR pracovníků nebo PR agentur, jenž představují prostředníky mezi vedením firmy a novináři. Musí výborně znát podnikové dění a zároveň rozumět práci a potřebám médií. Záměry obou těchto stran jsou mnohdy naprosto odlišné, PR pracovníci je musí umět co nejlépe skloubit. Jsou tak pomyslným mostem mezi podnikem a médii, přestože nemusí být na veřejnosti nijak vidět, neboť pouze navádějí vedení jak a co má mediím prezentovat. (Horáková a kol., 2008, s. 146-147)

Horáková a kol. (2008, s. 147-148) vidí důležitost komunikace s médii ve „vnímané hodnotě a zajímavosti sdělení publikovaných v médiích. Čtenář, posluchač nebo divák ví, že reklama je firemní hlásná trouba, které si možná všimnou, ale musí si teprve sami vyzkoušet, co je pravdy na vlastnostech prezentovaného výrobku. Informace, které veřejnosti předkládá novinář má ovšem punc důvěryhodnosti a objektivity.“ Takováto sdělení v médiích mají tedy pro budování dobrého jména firmy nesčetnou hodnotu. Docílit zájmu médií však není vždy lehký úkol. Novinář musí mít pocit, že informace, které jsou mu předkládány, nejsou pouze firemním vychvalováním, ale mají pro něj nějakou hodnotu. Tyto informace by měly být novinkami, nikoli omýváním standardních skutečností. (Horáková a kol., 2008, s. 147-149)

V komunikaci s médii lze řídit a ovlivňovat její proces, výsledek je však plně v rukou daného média. Má-li být tato komunikace efektivní, je zapotřebí:

- znát konkrétní média, vědět jak pracují – v jaké podobě chtějí informace získávat, kdy mají uzávěrky,
- vytvořit si seznam pro firmu nejdůležitějších médií včetně kontaktů na jednotlivé osoby,
- sledovat názorové autority mezi novináři,
- vytvářet informační sdělení na míru konkrétního média,
- jednat profesionálně a seriózně,
- skladovat firemní informace – vytvářet historii podnikového dění, které může být podkladem pro mnoho informací,
- vytvořit tiskové centrum na internetové stránce firmy – základní informace, fotky,
- sledovat mediální témata – vztahovat předkládané informace k aktuálnímu dění,
- analyzovat úspěšnost – co média převzala, jak to použila. (Horáková a kol., 2008, s. 149-150)

Charakter média (ve smyslu novin, časopisů, televize, ...) je rozhodující pro volbu *média komunikace* (ve smyslu nástroje komunikace) s ním. Médium komunikace s médii může být:

- tisková zpráva – důraz na novinky a informační hodnotu,
- otevřený dopis či odborný článek – sepsaný manažerem, odborníkem na dané téma,
- rozhovor – nezbytná je důkladná příprava,
- tisková konference – slouží ke sdělení zásadních informací novinářům,
- internetová stránka – publikace aktualit, základních informací apod.,
- audio a video – podklady pro rozhlas, televizi,
- prohlášení – monolog zástupce firmy směrem k novinářům,
- výroční zpráva – okomentované podnikatelské výsledky,
- a jiné.

Vztahy s médii mohou mít formu reaktivní (podnik odpovídá na otázky médií), proaktivní (podnik se snaží média informovat o jeho činnostech) nebo interaktivní

(oboustranný proces zaměřený na kvalitní a věcný dialog). Vztah mezi firmou a médii by měl stavět na vzájemném respektu. Momentálně je na vzestupu komunikace skrz sociální média (např. Facebook, Twitter, LinkedIn, ...), kde firmy vytváří a udržují své profily, pomocí kterých mají možnost oboustranně komunikovat se širokým spektrem zájmových skupin. (Horáková a kol., 2008, s. 151-161)

KOMUNIKACE SE SPOLEČNOSTÍ

Podnik může ovlivňovat veřejné mínění nejen pomocí médií či přímým kontaktem přes sociální sítě, nýbrž také svým chováním, svými činy. „Od podniků se očekává, že přijmou aktivní roli a využijí svůj vliv a finanční prostředky také k tomu, aby ovlivnily život kolem sebe, zejména jeho kvalitu. I podniky samotné by měly pocítovat určitý závazek k angažování se ve prospěch společnosti, v níž působí, neboť i firemní sektor je součástí občanské společnosti a ostatní její členy (a jejich dlouhodobou náklonnost) ke svému zdárnému fungování bezpodmínečně potřebuje.“ (Kunz, 2012, s. 11)

Takovéto chování firmy se nazývá společensky zodpovědným. Ve firemním prostředí se ustálila anglická zkratka **CSR**.²⁴ Společensky zodpovědný podnik se snaží dosáhnout nejen svých ekonomických cílů, ale rovněž zkvalitnění sociálních a environmentálních oblastí života, do kterých zasahuje. V praxi se to může projevovat stanovením vysokých etických standardů, vyhýbání se korupci, minimalizací odpadů zatěžující životní prostředí, podporou místního regionu nebo úsilím být dobrým zaměstnavatelem. Takový podnik stojí na *třech základních pilířích*: ekonomické efektivnosti, environmentální zodpovědnosti a sociální angažovanosti. (Kunz, 2012, s. 11)

První pilíř týkající se ekonomické oblasti je charakteristický těmito prvky:

- vyhýbání se korupci a další faktory etického chování – podnik má zpracovaný etický kodex a důkladně řídí jeho dodržování,

²⁴ Anglická zkratka CSR znamená „Corporate Social Responsibility“, volně přeloženo do češtiny „sociální zodpovědnost firmy.“

- věrohodnost a transparentnost – podnik je ochoten nepřetržitě o sobě poskytovat informace,
- rovné příležitosti dodavatelům – dodavatelé jsou vybíráni na základě rovných příležitostí a při jejich výběru jsou posuzovány faktické aspekty nabídky,
- spokojenost zákazníka – podniku záleží na zákaznících a buduje s nimi dobré vztahy založené na kvalitních produktech, dodržování podmínek a silné komunikaci,
- informovanost vlastníků – je veden dialog s akcionáři, vlastníky firmy, je respektována ochrana duševního vlastnictví a pravidla čestného konkurenčního boje, jsou prováděny inovace s cílem trvale udržitelného rozvoje.

Do oblasti druhého pilíře zaměřujícího se na environmentální zodpovědnost lze zahrnout například:

- omezování odpadů zatěžujících životní prostředí,
- vytvoření ekologické politiky firmy – zaměření na ekologicky šetrnou výrobu,
- investice do ekologických technologií – šetření energií, omezení znečišťování vody,
- monitorování vlivu na životní prostředí,
- odpadové hospodářství – recyklace,
- dodržování bezpečnostních zásad – při nakládání s nebezpečnými látkami,
- minimalizace dopravní zátěže – materiálu, produktu, zaměstnanců; např. využití vlaků k přepravě výrobků, namísto kamionové přepravy,
- zahrnutí environmentálních principů do výběru dodavatele – vybírat ty, kteří splňují jisté ekologické normy.

Třetí pilíř, do kterého spadá sociální oblast, se vyznačuje těmito faktory:

- vytváření podmínek pro sladění pracovního a osobního života zaměstnanců – pružná pracovní doba, pomoc zaměstnancům v osobních záležitostech (stěhování, rozvod, finanční tíseň, ...), komunikace s nimi během mateřské dovolené, firemní školky apod.,
- rozvoj lidských zdrojů – podmínky ke zvýšení kvalifikace, nabídka vzdělávání, kurzů
- zodpovědné propuštění – zajištění rekvalifikace, konzultačních center,
- zaměstnanecká politika – odpovídající mzdy, poskytování zaměstnaneckých výhod,

- rovné pracovní příležitosti – nerozlišovat rozdíly v pohlaví, rase, náboženství, sexuální orientaci atd.,
- boj proti šikaně, sexuálnímu obtěžování,
- humanizace práce – různorodost, kreativita pracovní pozice,
- ochrana bezpečnosti práce a zdraví zaměstnanců,
- dodržování lidských práv a jiné. (Kunz, 2012, s. 20-25)

Celý koncept CSR pak stojí na principu dobrovolnosti, protože společensky zodpovědné firmy se dobrovolně angažují v aktivitách nad rámec vymezený zákonem. Součástí otevřenosti a transparentnosti je aktivní spolupráce a komunikace se všemi zájmovými skupinami. Podnik by měl k CSR přistupovat systematicky a zahrnout ho do dlouhodobého strategického plánování. (Kunz, 2012, s. 17-18)

3 APLIKACE METOD A NÁSTROJŮ KOMUNIKACE V PODNIKOVÉ PRAXI

Cílem této kapitoly je analyzovat podnikovou komunikaci konkrétního subjektu a provést tak rozbor praktické aplikace komunikační teorie představené v kapitole 2, z čehož následně autor práce vyvodí návrhy na zlepšení vycházející ze zjištěných nesouladů mezi zkoumanou praxí a teoretickými doporučeními. Obsahem první části bude představení vybraného podniku, jeho produktů, struktury a činností, kterým se věnuje. Následovat bude samotný rozbor podnikové komunikace představeného podniku a kapitola bude uzavřena návrhy na zlepšení definovanými autorem této práce. Veškerý text vychází z pozorování autora práce a z rozhovorů se zaměstnanci daného subjektu. Autor se pozorování i rozhovorů účastnil osobně. Některé údaje o analyzovaném podniku budou na jeho přání záměrně vynechány či zneviditelněny.

3.1 Představení analyzovaného podniku

Analyzovaným podnikem bude sportovní klub zaměřený na plavání a plavání s ploutvemi. Klub má devatenáct interních zaměstnanců a tři externí. Je příspěvkovou organizací vzniklou v roce 1990, má tedy dlouholetou tradici. Pohybuje se na specifickém trhu zájmových kroužků, plavecké přípravy a závodního sportu, s regionální působností. Jeho obecnou cílovou skupinou jsou především děti školního a předškolního věku se zaujetím pro plavecké sporty, respektive jejich rodiče, kteří dětem chtějí tuto zájmovou aktivitu umožnit, a základní školy, jenž potřebují zprostředkovat povinnou plaveckou přípravu (2.-3. ročník) nebo chtějí do svých tělovýchovných činností zahrnout plavání dobrovolně. Svou činnost vykonává v pronajatých prostorách bazénového komplexu.

3.1.1 Produkty

Všechny produkty klubu jsou služby. Nabízí hodiny plavání pro třídy mateřských a základních škol, kroužky plavání, plavání kojenců a batolat s rodiči, kroužek ploutvového plavání, tréninky ploutvového plavání na závodní úrovni, hodiny aqua aerobiku a přípravu na plaveckou část triatlonu.

Obecnou cílovou skupinu lze konkretizovat dle jednotlivých produktů. *Hodiny plavání pro třídy mateřských a základních škol* jsou nabízeny za účelem základní plavecké přípravy podle přesných tělovýchovných osnov včetně povinné výuky plavání pro žáky druhého a třetího ročníku. Cílovou skupinou jsou tedy základní školy, které potřebují svým žákům onu povinnou výuku zajistit, či mají zájem své žáky plavecky rozvíjet nad rámec svých povinností. Do cílové skupiny spadají rovněž mateřské školky, které mohou prostřednictvím tohoto produktu rozvíjet plavecké dovednosti předškoláků.

Kroužky plavání jsou již mimoškolní aktivitou, jejich cílovou skupinou jsou tedy přímo děti školního a předškolního věku, jenž mají chuť se ve volném čase věnovat tomuto sportu. Kroužky jim nabízejí možnost jak rozvíjet základní plavecké dovednosti a aktivně využít svůj volný čas. Jsou rozděleny podle věku dětí a jejich výkonnosti.

Plavání kojenců a batolat s rodiči je zaměřeno na čerstvé rodiče, kteří chtějí rozvíjet motoriku a pohybové dovednosti svých dětí pomocí cvičení ve vodě a vytvářet tak u nich pozitivní vztah k vodě a plavání.

Kroužky ploutvového plavání mají stejnou cílovou skupinu jako kroužky klasického plavání, s tím rozdílem, že cílí na děti, jež chtějí vyzkoušet novou formu pohybu ve vodě, než na jakou jsou zvyklí. Plavání s ploutvemi, ať se dvěma ploutvemi či s jednou monoploutví,²⁵ je moderní vodní sport umožňující rychlý pohyb ve vodě. Rovněž tyto kroužky jsou rozděleny na skupiny podle věku a výkonnosti dětí.

Tréninky ploutvového plavání na závodní úrovni dávají možnost nejšikovnějším dětem kroužků ploutvového plavání rozvíjet svůj talent vrcholovým způsobem. Ploutvové plavání je odnoží potápění, patří tedy pod Svaz potápěčů České republiky a je uznáno Mezinárodním olympijským výborem. Součástí jsou rovněž oficiální závody. Cílovou skupinou jsou tedy nadané děti kroužků ploutvového plavání a závodníci trénující v jiných klubech. I tyto tréninky probíhají ve skupinách vytvořených dle věku a výkonnosti.

²⁵ Monoploutev je ploutev, kterou má plavec připevněnou k oběma nohám současně, připomíná konec ocasu pohádkové mořské pany.

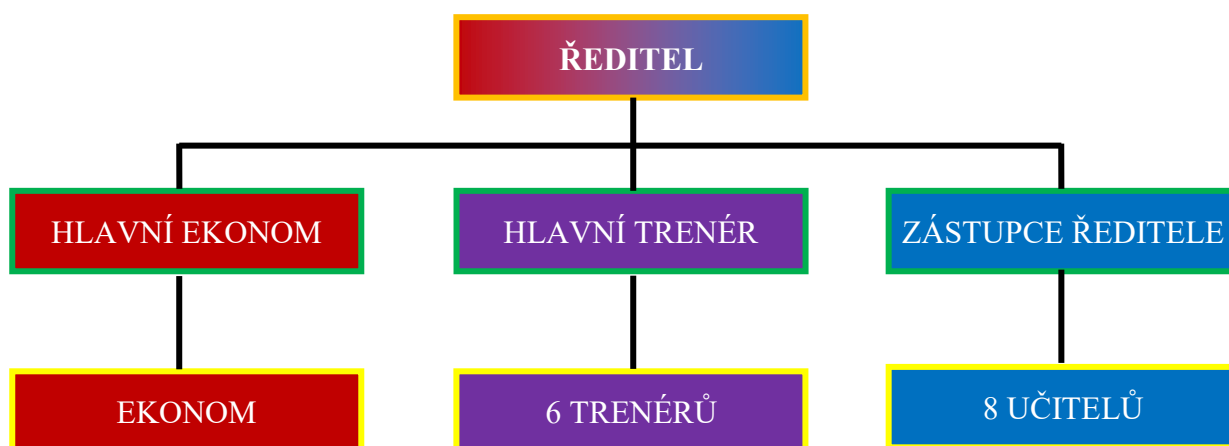
Aqua aerobik je aerobní cvičení ve vodě zaměřené na posílení fyzické kondice. Cílovou skupinou hodin aqua aerobiku jsou především ženy, které chtějí aktivně využít svůj volný čas, případně redukovat svou váhu.

Příprava na plaveckou část triatlonu zahrnuje zlepšení plaveckých schopností triatlonistů. Cílovou skupinou jsou lidé věnující se triatlonu na závodní či rekreační úrovni, kteří chtějí zlepšit svůj výkon v jeho plavecké části.

3.1.2 Struktura a funkce

Hierarchická organizační struktura je složena ze tří horizontálních úrovní (ředitele, výkonných vedoucích a zaměstnanců) a tří úrovní vertikálních (úroveň ekonomická – ředitel, hlavní ekonom, ekonom; úroveň ploutvového plavání – ředitel, hlavní trenér, trenéři; úroveň klasického plavání – ředitel, zástupce ředitele, učitelé plavání). Graficky je znázorněna na *Obrázku 3.1*.

Obrázek 3.1, Organigram analyzovaného podniku



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Funkcí *ředitele* tohoto klubu je koordinovat všechny tři vertikální úrovně podniku, ekonomickou, ploutvového plavání a plavání klasického. Rozhoduje v klíčových otázkách a stanovuje cíle. Dále pak určuje strategické směřování klubu a jedná s nejdůležitějšími obchodními partnery. Nese plnou zodpovědnost za finanční hospodaření podniku a kvalitu nabízených služeb.

Hlavní ekonom má v této organizaci na starost vedení ekonomického oddělení skládajícího se z něj a jeho přímého podřízeného (ekonoma). Společně zpracovávají veškeré účetnictví kromě účtování mezd, které z důvodu kapacity lidských zdrojů zpracovává externí firma na základě jimi připravených podkladů. Dále vykonávají finanční controlling, personální a právní aktivity (např. pracovní smlouvy), hospodářské analýzy, inventury, nákupní činnost, vyplacení faktur a další procesy ekonomického charakteru. Hlavní ekonom je přímým podřízeným ředitele, reportuje přímo jemu.

Hlavní trenér je výkonným manažerem úseku ploutvového plavání. Je přímým podřízeným ředitele, kterému rovněž reportuje. Řídí tým šesti trenérů a také sám vede tréninky nejvyšších výkonnostních skupin. Společně s hlavním ekonomem má na starost projektovou činnost související s dotacemi. Zastupuje firmu v jednání s médii ohledně ploutvového plavání a je přímým účastníkem i jiných procesů externí komunikace. Stanovuje strategii výuky ploutvového plavání s ohledem na moderní trendy a vývoj tohoto sportu. Podílí se na činnostech české reprezentace ploutvového plavání.

Pozice *trenéra* je přímo podřízena hlavnímu trenérovi. Jeho úkolem je vést tréninky ploutvového plavání dle nastavených postupů, dohlížet na ochranu bezpečnosti a zdraví dětí, evidovat docházku dětí, komunikovat s rodiči v operativních záležitostech, podílet se na správném psychologickém i tělesném vývoji dětí a zajistit další záležitosti denní tréninkové operativy.

Zástupce ředitele je výkonným manažerem úseku klasického plavání. Je přímým podřízeným ředitele a nadřízeným osmi učitelů plavání a třech externích učitelů, které klub dobírá dle aktuální potřeby. V době nepřítomnosti ředitele je plně zodpovědný za chod klubu a za plnění povinností ředitele. Jeho zodpovědností je vedení a rozvoj učitelů plavání, určování strategie výuky plavání a aplikace nových poznatků v tomto sportu. Sám vede kroužky plavání kojenců a batolat s rodiči. Tvoří rozvrhy výuky, eviduje počty žáků, komunikuje se školami a třídními učiteli, stejně jako s pojišťovnami. Reportuje přímo řediteli.

Učitel plavání vede výuku plavání dle daných osnov, dbá na dodržování bezpečnosti a zdraví žáků, komunikuje s třídními učiteli, případně rodiči, zajišťuje podmínky pro správný duševní a fyzický vývoj dětí, eviduje docházku dětí a provádí další operativní práci týkající se výuky plavání.

3.2 Analýza podnikové komunikace

Při analýze podnikové komunikace bude postupováno ve stejném pořadí jako v teoretické části práce v kapitole 2.2. Podniková komunikace analyzovaného plaveckého klubu nevychází z žádného strategického plánu, není totiž součástí strategického plánování. Pro správné pochopení situace, je zapotřebí zmínit, že analyzovaný podnik není finančně autonomní, jeho tržby nedokážou ani zdaleka pokrýt výdaje, je tedy závislý na dotacích města a jiných institucí. To může být důvodem, proč nedává strategickému plánování komunikace takovou váhu – co se strategického uvažování týče, vedení se soustředí na dotační řízení, namísto maximalizace tržeb z vlastní činnosti.

3.2.1 Obecná charakteristika

V podnikové komunikaci analyzovaného klubu velmi dobře funguje doplňování jednotlivých **typů** komunikace navzájem. *Formální komunikace* tvoří páteř veškerého komunikačního dění, avšak existují velmi silné osobní vazby mezi zaměstnanci (všichni se dobře znají), které podněcují *komunikaci neformální*. Jelikož podnik působí v maloměstském prostředí, ve kterém je zformována hustá síť sociálních vazeb, neformální komunikace má své místo rovněž v komunikaci s některými externími partnery. Výskyt neformální komunikace je také někdy zapříčiněn dlouhodobostí daných vztahů. Vedení klubu si však uvědomuje význam formální komunikace a pomoci osobního kontaktu se zaměstnanci a nastavených pravidel dohlíží, aby byla patřičně uplatňována.

Co se týče aspektů ovlivňujících **efektivitu podnikové komunikace** (zpětná vazba, naslouchání, komunikační předpoklady zaměstnanců, pozitivní myšlení, asertivita), jsou tyto prvky v podniku pozorovatelné. *Zpětná vazba* v rámci komunikačního procesu funguje velmi dobře, komunikanti aktivně reflektují přijetí informace odpověďmi nebo neverbálními signály. Velmi častý je výskyt zpětné vazby v podobě komunikace činem, kdy v časovém tlaku namísto reakce na sdělení komunikant rovnou provede čin. Například v situaci, kdy trenér přišel za hlavním trenérem s otázkou, zda nemá na půjčení stopky, hlavní trenér otevřel šuplík, vytáhl stopky, mlčky je svému podřízenému hodil a dál pokračoval ve své práci na počítači. Zpětná vazba v rámci firemních procesů funguje o něco hůř, protože systémy poskytující zpětnou vazbu nejsou implementovány všude, kde by jich šlo využít, ať už

ke sběru dat či k vyhodnocování úspěšnosti procesů. Blíže budou tyto skutečnosti popsány během samostatných analýz interní a externí komunikace v *kapitolách 3.2.2 a 3.2.3*.

Naslouchání je v podniku zásadním způsobem ovlivněno situací, ve které se komunikující vyskytují, a míra tohoto ovlivnění závisí na komunikační dovednosti konkrétního pracovníka naslouchat. Co se týče situace, ve stresových situacích (např. ve spěchu) mají komunikující větší tendence porušovat pravidla naslouchání, kupříkladu komunikant dává komunikátorovi najevo, že ví, co mu komunikátor chce sdělit ještě před tím, než celé sdělení dořekne, nebo z důvodu věnování se jiné činnosti neudrží komunikant s komunikujícím oční kontakt. Tyto nedostatky v naslouchání způsobují zjednodušování sdělovaného projevu, které vychází z obav komunikátora, aby nesdělil komunikantovi něco, co již ví, nebo co ho nezajímá. Při oficiálních schůzích, poradách, jednáních apod., kdy je čas pro komunikaci jasně vyhrazen, nedochází k porušování zásad naslouchání tak často. Po porovnání naslouchání účastníku komunikace v jednotlivých situacích, lze však vypořádat, že proces naslouchání ovlivňují rovněž vnitřní, osobní faktory. Pracovníci, kteří při poradách přikývají hlavou, nebo kladou na sdělované téma doplňující otázky, se o toto chování pokoušejí rovněž v ostatních, úspěšnějších situacích, avšak ne tak důsledně. Naopak u některých vedoucích pracovníků autor práce vypořádal soustředění se na svou odpověď už během poslouchání sdělení komunikátora a nevěnování plné pozornosti jeho obsahu, což se opakovalo bez ohledu na komunikační situaci.

Předmětem práce všech zaměstnanců klubu (kromě ekonomů) je práce s dětmi. Již z povahy této práce vyplývá, že by se mělo jednat o komunikačně nadstandardně vybavené osobnosti, což se v analyzovaném klubu potvrzuje. Jejich *komunikační předpoklady* jsou postaveny na mluveném projevu bez znatelné vady řeči (kóktání, ráčkování, ...). Sdělující komunikují s jasným záměrem, někdy však používají jazyk blízký dětem i v rozhovoru s dospělým. Tento fakt však nesnižuje úroveň komunikace a nestaví dospělého do pozice dítěte, naopak navozuje příjemnou atmosféru. Původci informací jsou často velmi struční, používají zkratky a slang („móna“ je označení pro monoploutev, „pépěčko“ je označení pro ploutvové plavání, „erpěčko“ značí plavání s tlakovou láhví pod vodou, „padesátka“ znamená uplavání 25m metrového bazénu tam a zpět apod.). Komunikace je často emočně zabarvená, emoce korespondují s obsahem sdělení.

Asertivní chování je velmi individuální. U každého pracovníka klubu lze pozorovat jinou úroveň asertivní komunikace. Autor práce vyzoroval, že různé pracovní nedostatky komunikované zaměstnanci mezi sebou v kanceláři, nebyly následovně zmíněny na poradě s vedením, přestože zaměstnanci dostali prostor pro své náměty a dotazy. Z toho je možné usoudit, že asertivní prvky v podobě vyjadřování svých názorů, přání a požadavků, nejsou vždy následovány. Komunikace mezi pracovníky je na velmi slušné, konzervativně laděné úrovni, některá pravidla asertivity by mezi nimi mohla být vnímána jako nezdvořilost. Z toho důvodu autor práce položil sedmnácti interním pracovníkům (zbylí dva nebyli schopni odpovědět – jeden dlouhodobě nemocný, od druhého se odpověď nepodařilo získat) a jednomu externistovi (zbylí dva po dobu analýzy podniku nebyli klubem využíváni) uzavřenou otázku, zda odpověď „je mi to jedno“ vnímají z pohledu komunikátora negativně. Jeden respondent se nespokojil s odpovědí ano/ne a uvedl, že to závisí na konkrétní situaci a tónu jakým to daný člověk říká. U zbylých respondentů vyhrála odpověď „ano“ v poměru dvanáct ku pěti „ne.“ Lze tedy vyvodit, že jedno z asertivních práv (právo říct „je mi to jedno“) je zaměstnanci klubu vnímáno negativně. Rovněž je zapotřebí konstatovat, že autor práce vycházel při sestavování otázky ze zmíněného asertivního práva proto, že subjektivně tušil možný výsledek průzkumu, a chtěl demonstrovat, že asertivní komunikace jakožto celek není v podniku uplatňována.

V klubu byly pozorovány některé **komunikační bariéry**. Organizační struktura je jednoduchá, každý má jasně rozdělené kompetence a zodpovědnosti. Objevené *komunikační bariéry systémových příčin* tedy koření spíše v nižší úrovni standardizace komunikace než ve špatně vytvořené organizační struktuře. Organizační struktura naopak žádné bariéry nevytváří. Není standardizován plán schůzek, jednání s externími subjekty, struktura některých porad atd. Komunikace probíhá mnohdy neřízeně, nejsou ji přítomni všichni potřební lidé, je na komunikující vyvíjen časový tlak, z čehož mohou vznikat neprobraná témata. *Komunikační bariéry měkkých příčin* se v podniku projevují již nastíněným občasným nedostatečným nasloucháním nebo informačně neotevřeným prostředím mezi zaměstnanci a managementem vycházející z neasertivní komunikace. Na druhou stranu dobrá komunikační vybavenost zaměstnanců je předpokladem ke snadnému odstranění mnohých bariér.

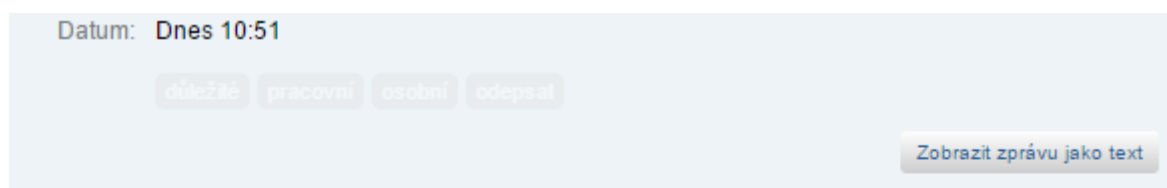
Verbální komunikace nabývá v podnikové komunikaci klubu spousty podob. Její *písemná forma* je zastoupena dopisovou korespondencí mezi klubem a vnějšími subjekty, evidencí docházky dětí, metodickými postupy plaveckých lekcí, směrnicemi, diplomy

pro děti, propagačními letáky, fakturami atd. Časová náročnost písemné komunikace je redukována pomocí předpřipravených šablon a vzorů pro jednotlivé dokumenty.

V analyzovaném podniku převládá *ústní forma* komunikace. Nejčastěji je realizována tváří v tvář prostřednictvím interpersonálních dialogů, rozhovorů ve skupině, diskusemi na poradách, ale také zprostředkovaně v podobě telefonických hovorů. Umožňuje velmi svižnou výměnu názorů, které pracovníci rádi využívají. V přítomnosti více lidí ve společných kancelářích či celofiremních shromážděních však dochází ke znejistění řečníků, kteří si následně dávají pozor co a jakým způsobem říkají, což znehodnocuje jejich projev formálně i obsahově (častější používání vycpávkových slov, nesouvislá mluva).

Co se týče *elektronické komunikace*, klub nejvíce využívá emailové korespondence, mobilních telefonů, internetových stránek, elektronických formulářů a online komunikátoru Viber. Komunikace emailem je základem všech komunikačních procesů podniku, pro udržování dobrých vztahů je však často doplněna telefonickými hovory. Viber slouží k operativní komunikaci mezi zaměstnanci, tato aplikace ale není používána všemi pracovníky, dochází tak k určitým komunikačním nerovnostem. Klub nedisponuje intranetem, zato má nainstalovanou interní pevnou telefonní linku. Mobilní telefonická síť je zajištěna zaměstnaneckými tarify od společnosti O2. Elektronické formuláře firma vyplňuje v rámci komunikace s některými vnějšími partnery, například pojišťovnami. Zaměstnanci při emailové komunikaci využívají neformálního jazyka, nerespektují formální pravidla a komunikaci si tak zjednodušují. Příkladem může být email směřující od ekonoma k hlavnímu trenérovi demonstrováný *Obrázkem 3.2*, ve kterém naprosto chybí oslovení, první věta je psána heslovitě, nerespektuje pravidla psaní čárek, pomlček a číslovek, dokonce místo kompletního jména na konci emailu, je pouze počáteční písmeno jména odesílatele. Jedná se o komunikaci mezi blízkými pracovníky, kteří se dobře znají také v osobním životě, což společně s nároky na rychlost je důvodem popsáných nedostatků. Emaily adresované externím subjektům, jsou na daleko vyšší formální úrovni. Počítačová síť je zabezpečena antivirovým programem Avast a je udržována externím technickým pracovníkem.

Obrázek 3.2, Příklad emailové korespondence



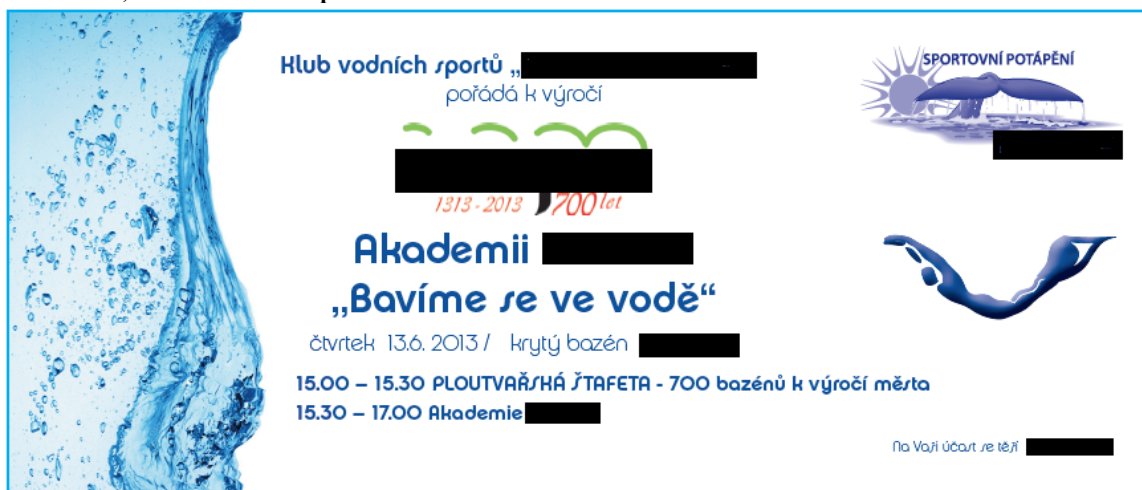
hospodářský výsledek - ztráta - [redacted] 0Kč, obrat - 7 miliónů, v nezdaňované činnosti 2.200 tisíc, ve zdaňované činnosti 4.800. Nejsme však plátcí DPH jelikož je naše činnost osvobozena, z důvodu, že jedná o tělovýchovu.

L.

Zdroj: soukromá emailová schránka pracovníka analyzovaného podniku (byl získán souhlas pro použití obrázku v rámci této práce)

Neverbální komunikace v klasické personální interakci vhodně doplňuje tu verbální. Pan ředitel používá velmi výraznou gestikulaci rukou, rozlišuje své oblečení podle dané pracovní situace (během jednání s ředitelem školy je oblečen do formálního obleku, zatímco při obchůzce bazénu má na sobě tričko, kraťasy a pantofle), poklepává kolegy po ramenou atd. Podnik pracuje s prvky *vizuální komunikace*. Na *Obrázku 3.3* lze vidět, jak zvyšuje orientaci v textu používáním odstavců a zvýrazněním písma, vše je laděno do modré barvy symbolizující vodu. Klub takto pracuje s textem i v případě jiných sdělení, které doplňuje rovněž o obrázky (letáky, plakáty, oznámení, metodické postupy, ...). V rámci podnikové komunikace jsou hojně užívány tabulky, minimálně grafy. Nevyužívání grafického znázornění je zapříčiněno špatnou počítačovou gramotností pracovníků.

Obrázek 3.3, Pozvánka na akci pořádanou klubem



Zdroj: databáze analyzovaného podniku (byl získán souhlas pro použití obrázku v rámci této práce)

Pro označení jednotlivých výkonnostních skupin kroužků ploutvového plavání je používána symbolika zvířat – začátečníci jsou Vydry, dále pak Lachtani, Tučňáci a nejpokročilejší skupina jsou Delfini. Kroužky klasického plavání jsou rozděleny na úroveň Plaváček, Námořník a Kapitán. Barvy zaměstnancům ulehčují přehled v dokumentaci jednotlivých výkonnostních skupin, kdy každá skupina má přidělenou jednu barvu. Této barvy pak jsou veškeré přihlášky, letáčky, složky týkající se dané skupiny (například veškerá dokumentace Kapitánů, což je označení výkonnostně nejlepší skupiny kroužku plavání, je tištěna na tmavě modrý papír). Spojením neverbální a verbální komunikace je známkování plaveckých výkonů, při kterém je dítě hodnoceno razítkem zvířete a krátkou básničkou (viz *Příloha č. 1*). Za základní seznámení s vodou dítě obdrží razítko chobotnice, za splývání razítko žaby, dále podle uplavaných metrů želvu, kačku, kapra, mečouna a za nejlepší výkon (nad 200 metrů) štika.

Klub má své kolekce firemního oblečení zvláště pro učitele plavání, závodní ploutvové plavání a rozhodčí pořádaných závodů. Podniková trička a kraťasy učitelů plavání slouží především pro jejich snadnou identifikaci dětmi během hodin plavání. Jsou opatřeny logem, názvem klubu a nápisem „UČITEL PLAVÁNÍ“ na zadní straně trika. Trika jsou modrá s bílými nápisy, kraťasy reflexní oranžové, aby byly dobře viditelné.

Trenéři i samotní závodníci ploutvového plavání oblékají klubová trika, kraťasy, někteří i tepláky, mikiny a bundy s logem a názvem klubu sladěné do zeleno bílé kombinace (důvodem převažující zelené barvy je dle slov hlavního trenéra fakt, že žádný z ostatních českých klubů tuto barvu u svého oblečení nepoužívá, a jedním ze záměrů této klubové kolekce je na závodech jasně rozlišit své závodníky). Trenéři disponují kompletní popsanou výbavou, u závodníků je to individuální, neboť si oblečení platí sami, jeho nošení je tedy dobrovolné. Slouží ke zvýraznění týmových hodnot a dobrému rozpoznání klubové příslušnosti během závodů.

Čistě rozlišovací funkci má firemní oblečení rozhodčích. Klub jakožto pořadatel mnohých závodů, musí zajistit pro tyto příležitosti dostatek rozhodčích (většinou vyškolení zaměstnanci klubu) a postarat se o jejich jasnou identifikaci. Odlišuje je tedy od ostatních účastníků závodů modrými triky s malým logem klubu na přední straně a žlutým nápisem „ROZHODČÍ“ na straně zadní.

Ve venkovním prostředí, například při aktivitách během sportovního soustředění či táborů, jsou používány rozlišovací reflexní dresy s nápisem „LAGUNA“ na zádech. Plní účel dobré viditelnosti dětí na dopravně frekventovaných místech a také usnadňují vedoucím dohled nad danou skupinou.

Velmi významnou roli má v podniku *akustická komunikace*. Jelikož je na bazéně po čas výuky hluk, trenéři a učitelé používají píšťalky, jejichž forma písknutí posílá dětem různá sdělení. Přerušovaná krátká písknutí ve vysoké frekvenci slouží k získání pozornosti dětí, dlouhé táhlé písknutí následované úderným krátkým označuje konec nějaké činnosti, dlouhé úderné symbolizuje začátek nějaké aktivity. Při startech je dětem komunikován pokyn k zahájení plavání krátkým úderným písknutím. Oficiální závody jsou odstartovávány speciálním startovacím zařízením vydávajícím silný hlasitý zvuk. U plavání kojenců a batolat s dětmi je využíváno tleskání rukama nebo o vodu. Stimuluje dětskou pozornost a učí rytmice pohybů. Neméně důležitá akustická forma komunikace je poplach, který se spustí v případě nutnosti evakuace nebo při narušení objektu bazénu člověkem mimo provozní dobu, který nezadá správné heslo.

Audiovizuální forma komunikace je ve firmě využívána v podobě videí ze závodů či výuky plavání, které jsou dětem promítány prostřednictvím širokoúhlé televize z důvodu analýzy plaveckých nedostatků či naopak zdůraznění správných technik. Multimediální prezentace nejsou využívány, klub nevlastní dataprojektor a zaměstnanci nemají dostatečné znalosti pro vytváření těchto prezentací.

Jak již bylo zmíněno v souvislosti se zpětnou vazbou, v podniku je pozorovatelná **komunikace činem**. Zvláště v úspěchaných situacích nahrazuje tato forma komunikace mluvený rozhovor. Mezi zaměstnanci je brána jako vysoce efektivní. Autor práce z pohledu pozorovatele spatřuje její nevýhodu ve vztahu k méně zkušeným pracovníkům, jimž jejich menší zkušenosti mohou znemožnit vidět komunikační souvislosti. Této formě komunikace nahrávají rovněž dlouhodobě vztahy s některými externími partnery, kteří dobře znají jednotlivé procesy – například ředitel základní školy spolupracující s klubem přes deset let odpověděl na zaslání nabídkového listu pro nový školní rok rovnou tabulkou s počtem žáků.

V klubu jsou pozorovatelné veškeré **typy komunikace vycházející z počtu účastníků**. *Intrapersonální* se občas projevuje takzvaným myšlením nahlas, které pomáhá pracovníkům utřídit jejich myšlenky. *Interpersonální* je zastoupena jakýmkoli rozhovory mezi dvěma aktéry, ke kterým dochází neustále. *Skupinová* komunikace funguje v otevřených kancelářích, na schůzích, shromážděních apod. *Masovou* podobu má komunikace klubu s veřejností, která se dojde podívat na závody či sdělování informací prostřednictvím médií.

Co se týče **motivace ke komunikaci**, je důležité zmínit, že motivace k neformální komunikaci je mezi pracovníky zmírněna faktem, že mnoho z nich se mezi sebou zná velmi dobře, jsou spolu v kontaktu každý den po velmi dlouhou dobu (fluktuace je minimální, většina zaměstnanců je v klubu zaměstnána dlouhodobě) a tráví spolu také volný čas, pracovní dobu tedy využívají ke komunikaci o pracovních záležitostech. Motivace k formální pracovní komunikaci vychází nejen z pracovních povinností a s nimi spojené mzdy, ale taky ze silného vztahu k práci s dětmi, kdy je pro většinu pracovníků jejich zaměstnání koníčkem.

3.2.2 Interní komunikace

Jak již bylo zmíněno, klub má devatenáct interních zaměstnanců a tři externí. Tvoří jednoduchou komunikační síť se třemi vertikálními a třemi horizontálními úrovněmi znázorněnými na *Obrázku 3.1*. Vnitropodniková komunikace je v klubu chápána jako něco samozřejmého a z důvodu malého počtu zaměstnanců rovněž jednoduchého. Spousta vnitřních komunikačních procesů tedy není standardizována.

Cílem interní komunikace klubu jsou spokojení zákazníci – děti, rodiče, školy, případně dospělí využívající služeb klubu. Při uspokojení zákazníka většinou dochází také k uspokojení zaměstnanců, neboť přicházejí se zákazníky do přímého kontaktu a vidět jejich spokojenost jim přináší radost.

Jak bylo popsáno v teoretické části práce, **předmětem** interní komunikace jsou informace, data a znalosti. Práce s *daty* není v podniku nijak sofistikovaná, většinu klub uchovává ve fyzické podobě v archivačních skříních (smlouvy, faktury, přihlášky, evidenci dětí, docházku zaměstnanců atd.). V elektronické formě zpracovává data především v programu Excel,²⁶ přičemž nevyužívá složitějších funkcí programu k propojování tabulek. *Informace* jsou většinou vytvářeny na základě *znalostí* zaměstnanců, které jsou s ohledem na dlouhodobou povahu jejich zaměstnaneckého vztahu značné.

Interní komunikační systém firmy je tvořen horizontálními kanály mezi zaměstnanci jednotlivých úrovní organizační struktury (první horizontální kanál komunikace funguje mezi učiteli a trenéry, druhý mezi výkonnými manažery), vertikálními kanály mezi podřízenými a nadřízenými (například mezi trenéry a hlavním trenérem, mezi hlavním ekonomem a ředitelem atd.) a diagonálními kanály vytvořenými demokratickou povahou řízení nebo nutností společné práce na projektech (kupříkladu spolupráce hlavního trenéra s ekonomem na dotačních řízeních).

V podniku fungují následující *média přímé horizontální komunikace*:

- konverzace v otevřené kanceláři – trenéři i učitelé mají společnou kancelář a tohoto prostředí využívají k přímým osobním diskusím, rozhovorům,

²⁶ Excel je program Microsoft Office pro vytváření tabulek.

- individuální neřízené rozhovory – tyto rozhovory probíhají na různých místech v prostorách bazénu za předpokladu, že pracovníci na sebe narazí a mají potřebu jeden druhému něco sdělit,
- individuální řízené rozhovory – potřebuje-li zaměstnanec od svého kolegy poradit nebo nějakou činnost vysvětlit a jedná se o záležitost, která zabere určitý čas, domluví se navzájem na času a místě, kde se sejdou a kde tento individuální rozhovor proběhne,
- schůzky – na horizontální úrovni nejsou v analyzovaném klubu příliš obvyklé, avšak dochází k nim; vychází z operativní potřeby něco zorganizovat bez nutnosti koordinace manažerem (kupříkladu se učitelé v otevřené kanceláři domluvili, že se v určitý čas sejdou v zasedací místnosti, aby si rozdělili činnosti potřebné k přípravě bazénu na chystanou akci – zavěšení měřících desek, ohraničení plaveckých drah, nachystání plaveckých pomůcek apod.)

Nejpoužívanějšímu *médii nepřímé horizontální komunikace* v klubu jsou emailová korespondence, online komunikátor Viber, mobilní telefon, pevná linka, vzkazy psané na lepicí štítky či nástěnka visící v kanceláři učitelů (viz. *Obrázek 3.4*)

Obrázek 3.4, Fotografie nástěnky umístěné v kanceláři



Zdroj: vlastní fotografie autora práce, 2017

Média přímé sestupné komunikace jsou zde zastoupena příkazy a instrukcemi nadřízených k podřízeným, schůzemi mezi ředitelem a výkonnými manažery konajícími se dvakrát týdně (přesný den a čas je vždy určen operativně), poradami hlavního trenéra

s trenéry uskutečňující se dle momentální potřeby, schůzkami zástupce ředitele s učiteli jednou týdně (pondělí ráno) nebo celofiremní shromáždění pořádána dvakrát ročně, po kterých následuje firemní večírek. Všechny plánované schůzky, porady a shromáždění jsou strukturovány, jejich osnova je vytvářena nejvýše hierarchicky postaveným zaměstnancem, který zároveň plní roli moderátora a tuto osnovu zasílá prostřednictvím emailu všem účastníkům. Specifická je sestupná komunikace klubu vůči zákazníkům (dětem) – jelikož jsou zákazníkem děti a hodiny plavání musí být strukturované, využívají trenéři a učitelé rovněž příkazů a instrukcí, aby děti mohli něco naučit a koordinovat. *Média nepřímé sestupné komunikace* mají v klubu podobu příkazových cedulek („zavírej dveře,“ „zákaz skoků do vody“ aj.), emailových příkazů, oznámení na nástěnkách, směrnic, hracích řádů či metodických postupů práce.

V rámci *vzestupné komunikace* jsou ve firmě užívána tato *přímá média*: diskuse zahrnuté do programu schůzek, porad a shromáždění, konzultace s vedoucím (vedoucí nemají stanoveny konzultační hodiny, čas pro konzultaci si najdou jen pokud je zaměstnanec osloví – u méně výřečných podřízených to může vést k nedostatku příležitostí pro vyjádření svých potřeb mluvit o problémech atd.) a obchůzky pracovišť (ředitel pravidelně obchází bazén, komunikuje s trenéry, učiteli a stimuluje je ke komunikaci o případných problémech). V oblasti *nepřímých médií vzestupné komunikace* nemá klub nastaveny žádné oficiální procesy – případné stížnosti mohou být posílány emailem, to samé jakákoli komunikace iniciována podřízeným může probíhat emailově, telefonicky, případně přes aplikaci Viber.

Mezi *média přímé diagonální komunikace* ve firmě patří společná školení (BOZP,²⁷ kurzy pro provádění práce rozhodčích, ...), schůzky projektových týmů a rozhovory mezi jejich členy. V *nepřímé formě* mají podobu emailové korespondence, kontaktu přes komunikátor Viber, spojení přes mobil nebo pevnou linku.

Autor práce se osobně účastnil několika *týmových porad*, byly při nich využívány vytištěné tabulky, komunikace byla svižná, zaměřená na konkrétní témata. Jestliže byly plánovány operativně, měly jasný začátek, ale dopředu účastníci nevěděli, kdy skončí a jaká bude jejich struktura. Jelikož neobsahovaly mnoho témat, neovlivňovala nestrukturovanost jejich kvalitu příliš. Zaměstnanci byli na takovýto formát jejich organizace zvyklí. Velmi

²⁷ BOZP je zkratka označující „bezpečnost a ochranu zdraví při práci“

důležitým komunikačním médiem je v klubu *nástěnka* upínacího typu vyvěšená v kanceláři ředitele, kterou sdílí se zástupcem, a je průchozím bodem učitelů. Jsou na ni vyvěšeny rozvrhy výuky plavání, dlouhodobé plány, rozpisy dopravců, směrnice, nařízení. Další nástěnka visí v prostorách šaten, která slouží ke komunikaci učitelů s dětmi.

Strategie vnitropodnikové komunikace není nijak definována, na druhou stranu třeba zmínit, že veškerá komunikace vychází z praktických požadavků na ni, nejsou zdůrazňována abstraktní hesla, má věcný charakter.

S ohledem na posouzení **efektivitu interní komunikace** klubu, je zapotřebí rozebrat základní faktory efektivitu:

- *nastavení formální komunikace* – klub nemá zpracovány komunikační standardy, komunikace je mnohdy neplánovaná či plánována operativně,
- *používání zpětné vazby zaměstnanců* – podnik nedělá pravidelné průzkumy mínění (za poslední dva roky, proběhl pouze jeden na téma mezilidských vztahů mezi zaměstnanci), ke zpětné vazbě zaměstnanec stimuluje vytvářením příjemné, přátelské pracovní atmosféry,
- *integrace celkových odměn* – diskuse o odměnách je v klubu tabu, vedení razí myšlenku, že činnost, kterou zaměstnanci vykonávají, není dělana pro peníze a jiné odměny, ale pro zákazníky (děti),
- *využívání technologií* – firma obratně využívá základních technologií komunikace jako například počítačů, mobilních telefonů, pevné linky, online komunikátoru, naopak v klubu není používán intranet, internetový komunikátor umožňující sdílení plochy počítače, multimediální prezentace, dataprojektor aj.,
- *usnadňování změn* – výkonní manažeři dokáží své podřízené pro změnu nadchnout pomocí barvitého vyličení jejich přínosů a výhod; autor práce však vyzoroval určité názorové napětí mezi výkonnými manažery a ředitelem – v situacích, kdy je změna iniciována výkonným manažerem, ředitel projevuje náznaky neztotožnění se s ní, přestože ji schválil,
- *zaměření na neustálé zlepšování* – interní audity nejsou v klubu prováděny, efektivita komunikace není nikterak vyhodnocována, pouze subjektivním hodnocením vedení,

- *propojení s firemní strategií* – veškerá strategie firmy vychází z důrazu na uspokojení zákazníka a zkvalitnění služeb a veškerá komunikace je realizována s důrazem na tyto cíle, toto propojení je však spontánní, neplánované,
- *řízení chování manažerů* – manažeři nejsou školeni ohledně prosazování cílů pomocí komunikace, jak již bylo zmíněno, tento děj probíhá spontánně,
- *vytváření úhlu pohledu zaměstnanců* – zaměstnancům jsou různé záležitosti komunikovány z jejich pohledu, aby pochopili dopad na konkrétní činnosti jejich práce.

Podle hodnocení jednotlivých bodů lze usoudit, že z důvodu nesplňování mnoha kritérií efektivní interní komunikace, má vnitřní komunikace klubu jisté nedostatky. Do jaké míry ovlivňují skutečnou účinnost fungování klubu nelze s ohledem na specifické prostředí, ve kterém podnik působí, určit.

3.2.3 Externí komunikace

Externí komunikační systém klubu je tvořen komunikační sítí mezi ředitelem, výkonnými manažery a vnějšími subjekty (zájmovými skupinami). Klub udržuje externí komunikaci se zákazníky, obchodními partnery (dopravci, sportovní organizace, posilovny, pronajímatelé tělocvičen, nemocnice, dodavatelé, fotografové, ubytovací zařízení, poskytovatelé telekomunikačních služeb, sponzoři, pronajímatel bazénu, obchody s doplňky stravy, lékaři, instruktoři), médií, finančními partnery, státními a kontrolními orgány a veřejností.

Stejně jako byly podrobeny srovnání základní faktory efektivity interní komunikace, je nezbytné dění v klubu porovnat rovněž s principy efektivity komunikace externí:

- *neustálé monitorování okolí* – klub své okolí nemonitoruje, nevede si žádný přehled zájmových skupin, bere je jako konzistentní a vytváří s nimi dlouhodobé vztahy založené na oboustranné důvěře,
- *určení cílů* – cíle externí komunikace nemá firma definované, vychází z logických úsudků (cílem jednání se zákazníky je naplnění kapacit výuky, cílem jednání s městem je získání dotace atd.),
- *otevřenost* – podnik působí vůči svému okolí otevřeně a transparentně
- *analýza mediálních témat* – klub nesleduje dění v médiích a nikterak nereaguje na mediální témata,
- *účast na akcích* – klub se účastní mnohých akcí, na které je pozván, či se na ně dostane díky své iniciativě (např. Běh parkem, Městské léto, Expo, Pohár starosty, veletrh BOAT aj.),
- *rozběr slabých stránek* – podnik neprovádí analýzu svých slabých stránek externí komunikace,
- *zpětné vazby* – firma nemá nastaveny žádné speciální mechanismy zpětných vazeb, zpětnou vazbu většinou dostává po stejném kanále, jako po kterém sdělení vysílá (např. email, telefon),
- *nepodcenění stížností* – klub věnuje velkou pozornost každé stížnosti a důsledně lpí na odstranění jejich důvodů,
- *posouzení pohledu zájmové skupiny* – veškeré externí komunikační kanály jsou nastavovány s ohledem na potřeby zájmové skupiny,

- *plán pro kritické situace* – podnik má vytvořenou externí eskalační matici obsahující kontakty na konkrétní osoby v případě jednotlivých problémů; tento dokument je vyvěšen na nástěnce,
- *udržení odpovědného přístupu* – firma staví veškerou externí komunikaci na odpovědném chování (dodržuje komunikaci, plní dohody), třídí odpad,
- *vytváření spojení* – strategická spojení jsou důsledně a dlouhodobě budována (například věrností jednotlivým obchodním partnerům),
- *investice* – do vztahů se zájmovými skupinami není příliš investováno, nicméně externí subjekty jsou pozívány na klubové akce, kde je pro ně připravený program, občerstvení atd.

Z tohoto rozboru plyne, že z pohledu korespondování externí komunikace s jednotlivými principy její efektivity, je externí podniková komunikace v lepším stavu, než ta interní. Soulad vnitřní a vnější podnikové komunikace není nijak speciálně zajišťován, mají však společný cíl, od kterého se odvíjí – spokojeného zákazníka.

Klub využívá mnohých **médií externí podnikové komunikace**. *Reklamu* používá k oslovení potencionálních zákazníků. Má ji umístěnou v rádiu (Rádio Čas), v denním tisku (Novojičínský zpravodaj, Novojičínský Deník, Týdeník 5+2), ve školách a jiných institucích ve formě letáků (viz *Příloha č. 2*) a v městské propagační vitríně v centru města. Cílem je získat nové zákazníky. Klub účinnost svých reklamních kampaní nemonitoruje a neměří.

V externí komunikaci klubu je možno spatřit prvky *podpory prodeje*. Klub vydává dárkové poukazy na plavání kojenců a batolat (viz *Příloha č. 3*), umožňuje si první hodinu kroužku vyzkoušet zdarma, nabízí slevy dle frekvence kroužků (při navštěvování kroužků dvakrát týdně vyjde cena za jeden kroužek nižší, než při navštěvování kroužku pouze jednou týdně), desetiprocentní slevu při pokračování v kroužku po absolvování prvního půl roku a náhradu lekce při řádné omluvě. Rovněž komunikuje prostřednictvím *přímého marketingu* se školami ve formě posílání nabídkových listů emailem či poštou.

Klub pořádá různé *události a zážitky* jako jsou letní tábory, plavecká soustředění, závody, Mikulášská plavání (akce konaná na Mikuláše s cílem ukázat činnosti klubu veřejnosti), Plavecké akademie (akce realizovaná jedenkrát ročně s cílem předvést rodičům

nově získané plavecké dovednosti dětí), výlety, apod. Tyto akce prohlubují vztahy se zájmovými skupinami a jsou důležitou částí externí komunikace klubu. Probíhají v pozitivní atmosféře, představení mají často zábavní podkres.

Osobní prodej je využíván při kontaktu s novými řediteli škol. Provádí jej přímo ředitel klubu ve formě předem domluvených schůzek. Prezentuje zákazníkům činnost klubu, služby, které nabízejí a jejich výhody. Základem *PR* klubu je zodpovědné jednání a jeho dobré jméno, které se v prostředí malého města šíří takzvanou „šeptandou.“ Zmíněná veřejná vystoupení, nebo prohlášení do médií, které vedení klubu uskutečňuje, mohou být chápány jako forma *PR*.

Klub si na **komunikaci se zákazníky** zakládá. Jak již bylo zmíněno jeho zákazníci jsou děti, rodiče, školy a v rámci hodin aqua aerobiku a přípravy na plaveckou část triatlону rovněž dospělí. *Marketing* staví na intenzivním kontaktu se svými zákazníky zprostředkovaným pomocí osobních setkání, telefonické komunikace, emailové korespondence, organizací akcí atd. a marketingových médiích rozebraných výše (reklama, podpora prodeje, přímý marketing a osobní prodej).

Klub se pohybuje především na B2C trhu, kdy nabízí kroužky plavání dětem (potažmo jejich rodičům, neboť oni jsou těmi, kdo bude kroužek platit) a B2B trhu, kdy nabízí výuku školám, avšak nabídku hodin plavání pro žáky 2. a 3. ročníku základních škol, které jsou pro školy povinné a hradí je Ministerstvo školství, lze říct, že činí na B2G trhu, přestože školy nejsou Ministerstvem svázány a mohou si vybrat jakéhokoli poskytovatele těchto služeb.

Při komunikaci s koncovým spotřebitelem, dětmi, klub pro fázi seznámení s produktem využívá letáků roznášených do škol, zprostředkovanou komunikaci přes třídní učitele, reklamu, plavecké akce, ale také již zmíněnou „šeptandu“ fungující způsobem, že děti, které již kroužky navštěvují se o tom zmíní svým kamarádům. Ve fázi vytváření vztahu s produktem klub dává dětem příležitost si první hodinu vyzkoušet zdarma a učitelé a trenéři dělají vše pro jednoduché začlenění dítěte do kolektivu. Rozhodne-li se dítě (a jeho rodič) kroužek navštěvovat, je jeho vztah k produktu prohlubován odměnami za vzornou docházku a plavecké výkony v podobě nominace na závod, pořádáním soustředění a táborů, medailemi a diplomy (viz *Příloha č. 4*). V rámci popsaného **komunikačního mixu** je každá

jeho část pečlivě načasována (např. letáčky jsou roznášeny na začátku školních pololetí, tábory a soustředění jsou pořádány v době školních prázdnin apod.).

Komunikace na B2B a B2G trhu je totožná. Obě probíhají mezi klubem a školami, nabídka na B2G trhu je akorát specifická tím, že se týká konkrétních ročníků základních škol, a produkt je financován Ministerstvem školství. Před začátkem roku je všem školám v okolí (38 základních a 17 mateřských škol) ředitelem poslán prostřednictvím emailu nabídkový list s přesným popisem aktuálně nabízených služeb a s prosbou o uskutečnění případné objednávky do předem určeného dne. Pokud škola učiní do daného dne objednávku, je jí poštou zasláno potvrzení objednávky, kalkulace ceny, podmínky dopravy, rozvrh výuky, docházkový list a doplňující informace. Když škola do daného dne nijak nezareaguje, ředitel do školy volá a ujišťuje se, zda její nečinnost lze chápat jako nezájem o nákup služeb. Tato komunikace emailem a poštou je doplněna o telefonní hovory pro upřesnění a objasnění různých informací. V případě mimořádných nabídek či událostí (doplňkové nabídky branných programů plavání, nečekané uzavření bazénu apod.) objíždí ředitel klubu školy osobně. Podnik buduje se školami dlouholeté a hluboké vztahy.

Klub koresponduje s celou řadou prvků **CRM**, avšak tento pojem nepoužívá. Vztahy se zákazníky řídí na základě dlouhodobých zkušeností jeho představitelů.

Klub **komunikuje s médii** prostřednictvím ředitele a výkonných manažerů. Udržuje vztahy s periodickými novinami a časopisy (Novojičínský zpravodaj, Novojičínský Deník, Týdeník 5+2), s televizí Polar, s Rádiem Čas či elektronickým časopisem eNemo. Vedení klubu zná konkrétní média a ví jak pracují, v jaké podobě chtějí informace dostávat. Klub má vytvořený kontaktní list na osoby z jednotlivých médií a komunikaci s nimi vždy udržuje na seriózní, profesionální úrovni. Na svých internetových stránkách nemá zavedeno tiskové centrum, nicméně jsou z nich zjišťitelné základní informace o klubu a kontakty na management.

Mezi tiskovými médii a klubem to funguje tak, že tato média dávají vedení klubu možnost napsat jakýkoli článek, který dané médium následně upraví a zveřejní. Firma tedy nevytváří žádné tiskové zprávy a nepořádá tiskové konference. Poskytuje novinám také rozhovory. Zástupce televize zve na pořádané akce a závody, případně jim zasílá nahrávky pořízené zaměstnanci klubu během těchto akcí. Pro televize poskytují rozhovory zaměstnanci

i závodníci klubu. Jak již bylo několikrát nastíněno, klub má vytvořenou vlastní internetovou stránku, na které sdílí aktuality a ostatní důležité informace. Podle subjektivního hodnocení autora práce internetová stránka není dostatečně přehledná a graficky vyspělá.

Reaktivní formu vztahu klub nemá s žádným médiem, za interaktivní formu lze považovat vztah s TV Polar, zbytek staví na formě proaktivní. Podnik má svou stránku na Facebooku, ale neudrzuje ji.

Ohledně **sociální zodpovědnosti** firma nemá vytvořen etický kodex, v jejím chování však lze spatřit prvky společenské odpovědnosti – vyhýbá se korupci, je transparentní, cílí na spokojenost zákazníka, informuje své finanční partnery, třídí odpad, používá úsporné žárovky, dodržuje bezpečnostní zásady při nakládání s lepidly, minimalizuje dopravní zátěž výběrem strategicky sídlících dopravců, nabízí zaměstnancům školení a kurzy, vytváří podmínky pro rovné pracovní příležitosti, bojuje proti šikaně a dbá na ochranu bezpečnosti a zdraví zaměstnanců. Na druhou stranu dodavatelé nejsou vybíráni oficiálními výběrovými řízeními, není investováno do energeticky úsporných technologií (např. ledničky, televize atd.) a environmentální principy nejsou zahrnuty do výběru dodavatelů.

Významnou roli hraje v životě klubu **komunikace s finančními partnery**, především městem, Moravskoslezským krajem, Českým olympijským výborem, Sdružením sportovních svazů, Svazem potápěčů České republiky, Svazem potápěčů Moravy a Slezska, Ministerstvem školství a sponzory (např. Vítkovice Steel). Probíhá prostřednictvím dotačních řízení jejichž součástí je elektronická komunikace prostřednictvím emailu a elektronických formulářů, osobní jednání a telefonický kontakt. Zástupci města jsou pozýváni na akce a závody pořádané klubem.

Klub rovněž zajišťuje přepravu dětí ze škol na bazén, jedná tedy s autobusovými dopravci, a to prostřednictvím emailu, osobních setkání nebo telefonním kontaktem. S ostatními obchodními partnery je komunikace prováděna obdobně.

Externí komunikace klubu funguje na konzervativních principech a pevných vztazích. Vytváří robustní komunikační síť, jejíž řízení vychází z dlouholetých zkušeností představitelů klubu namísto důkladné standardizace, která by ve specifickém prostředí, ve kterém klub působí, mohla být nedostatečně pružná až kontraproduktivní.

3.3 Návrhy ke zlepšení podnikové komunikace

Tato kapitola bude vycházet z nesouladů mezi teorií a analyzovanou praxí. Autor práce na tyto nesoulady upozorní a na základě svých subjektivních doporučení navrhne, jakými způsoby by šlo situaci zlepšit. Cílem této kapitoly není vytvořit komplexní plán nápravných opatření, nýbrž nastínit jak by se dalo postupovat v případě těch nejzásadnějších nedostatků.

V obecné rovině lze konstatovat, že podniková komunikace klubu není nikterak písemně standardizována. Pravidla, kterými je ohraničena, mají základ v dlouhodobém působení vedení (27 let) a většiny zaměstnanců v klubu. Nesou se tedy v ústní formě. Autor práce doporučuje udělat analýzu těchto pravidel, vypsát je a rozmyslet se, zda by písemná standardizace některých komunikačních procesů nezvýšila efektivitu podnikové komunikace (každý by přesně věděl jaké komunikační kanály použít, jaká schůzka slouží k čemu nebo by toto sepsání mohlo urychlovat adaptaci nově příchozích zaměstnanců). Rovněž se autor práce domnívá, že podnikovou komunikaci je zapotřebí zahrnout do strategického plánování (její zlepšování, implementaci nových komunikačních technologií, mapování zájmových skupin atd.).

Co se týče zpětné vazby, vedení klubu počítá s extrovertním charakterem zaměstnanců a nevytváří podmínky pro zjednodušení zpětných vazeb u těch introvertnějších. Tato situace by se dala vyřešit zřízením schránky na dotazy zaměstnanců. Rovněž metodika Kaizen, typická pro výrobní společnosti, by se dala aplikovat do podmínek klubu. Šlo by o zřízení Kaizen kartiček a jejich umístění na místo dobře přístupné všem zaměstnancům i zákazníkům (především rodičům dětí) společně se sběrným boxem. Na tyto kartičky by vyplňující mohl uvést zjištěný procesní nedostatek a navrhnout jeho odstranění či zmírnění, následně vhodit do boxu. Vedení by následně návrhy vyhodnocovalo a rozhodovalo se, zda jednotlivá navrhovaná opatření provede. Dobré by bylo rovněž promyslet, zda tuto metodiku provádě s odměňovacím systémem (např. jednorázová odměna za schválený nápad danému zaměstnanci).

U některých zaměstnanců je pozorovatelná nedostatečná úroveň komunikačních dovedností či znalost komunikačních technik. Autor práce doporučuje rozvíjet měkké komunikační dovednosti zaměstnanců prostřednictvím kurzů asertivní komunikace, aktivního naslouchání apod., což by mohlo odstranit mnohé komunikační bariéry v podniku. Rovněž

počítačová gramotnost některých zaměstnanců není dostačující. Vhodné by byly školení na pokročilé funkce programu Excel, vytváření multimediálních prezentací aj. Práce s daty a jejich prezentací by potom byla efektivnější.

Vedení klubu by mělo zvážit nastavení pevného harmonogramu schůzek a jejich struktury. Rovněž přesné vymezení konzultačních hodin v časovém rozvrhu vedoucích je způsobem, jak podněcovat a řídit komunikaci.

Autor práce doporučuje zvážit investice do komunikačních technologií. Firma by mohla využívat dataprojektoru, moderních komunikačních softwarů, intranetu, inteligentních scannerů, zařízení pro audiovizuální přenos. Využití těchto nástrojů by mohlo urychlit práci zaměstnanců.

Vedení by mělo využít odměňování zaměstnanců k jejich motivaci a jasně jim komunikovat souvislosti mezi jejich výkonem a odměnou (finanční, možnosti kariérního růstu, pracovní podmínky, vzdělávání, ...).

Co se externí komunikace týče, klub by mohl vyhodnocovat účinnost marketingových nástrojů (reklamy, přímého marketingu, ...) pomocí důkladných analýz a důsledněji pak řídit svou marketingovou činnost. Z pohledu autora práce si vedení klubu neuvědomuje vztah mezi efektivitou komunikace a jeho finanční výkonností, kdy s efektivitou komunikace roste finanční prosperita firmy. Také není kladen patřičný důraz na maximalizaci zisku – vedení často argumentovalo větou – „neděláme to pro peníze.“ Autor práce se nicméně domnívá, že díky komerčnějšímu chování a vyšším ziskům by klub mohl více inovovat a zkvalitňovat své služby, což by se projevilo do jeho hlavního zájmu – spokojenosti zákazníků.

Při působení na B2C trhu, kdy cílovým zákazníkem jsou děti, je podle autora práce zásadní komunikovat se svými zákazníky prostřednictvím sociálních sítí, touto skupinou velmi využívaných. Doporučuje tedy udržování klubových stránek na sociálních sítích, především facebooku, a také zacílení marketingu do této oblasti. Zajímavým místem pro marketingové aktivity by pro klub mohl být rovněž portál youtube.com či přímá spolupráce s některým youtuberem, neboť Youtube je fenoménem mladé generace.

V souvislosti se společenskou odpovědností si autor práce myslí, že klub dělá spoustu společensky odpovědných aktivit, jen by bylo dobré o nich dávat více vědět okolnímu světu. Rovněž může být dobrým krokem zpracovat etický kodex a nastavit proces výběru dodavatelů dávající všem rovnou příležitost a zohledňující společensky odpovědné chování jednotlivých dodavatelů.

4 VYUŽITÍ ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY V ŽURNALISTICE

Tato kapitola obsahuje texty žurnalistických žánrů týkající se řešené problematiky podnikové komunikace. Jejich tvůrcem je autor této bakalářské práce. Cílovou skupinou následujících článků jsou lidé v produktivním věku pohybující se ve firemním prostředí, či uvažující o rozjezdu vlastního podnikání. Vhodným typem média pro jejich publikaci mohou být tištěná nebo internetová média zaměřující se na podnikání, ekonomiku, obchod, či sociální vědy.

4.1 Úvodní článek

KOMUNIKACE JAKO SOUČÁST ÚSPĚCHU FIRMY

„Dobrý den, jak se máte? Tamhle se pohodlně posad'te, ohlásím váš příchod řediteli,“ versus „Dobrý, co potřebujete?“ Cítíte ten rozdíl? Komunikace dokáže stavět i bourat bariéry nejen ve vztahu mezi podnikem a jeho okolím. Její efektivita závisí na správné volbě komunikačních kanálů, personálních vlohách zaměstnanců či nastavení firemní kultury. Jaká je její role v úspěchu firmy? Je základním stavebním kamenem, nebo pouze doplňkovým aspektem dobře prosperující společnosti?

Je důležité zmínit, že vztah mezi komunikací a úspěchem firmy je vždy ovlivněn konkrétní situací, ve které se podnik nachází, a specifiky trhu, na němž působí. Pro naše potřeby se spokojme se zjednodušeným modelem středně velkého podniku (50-500 zaměstnanců) produkujícího výrobky či služby, protože je nejbližší obecné rovině, ve které má článek za cíl se pohybovat. A jak nahlížet na slovo úspěch? V podnikatelském prostředí jej můžeme dát do rovnosti s finanční prosperitou, ziskovostí, a dlouhodobou udržitelností těchto výkazů.

VNĚJŠÍ A VNITŘNÍ KOMUNIKACE SE MOHOU VZÁJEMNĚ OVLIVŇOVAT

Podnikovou komunikaci lze rozdělit na externí a interní. Abychom mohli její důležitost jakožto celku posoudit, je nejprve nezbytné podívat se na zoubek těmto jejím dvěma částem samostatně. Vnější a vnitřní komunikace se mohou vzájemně ovlivňovat či dokonce doplňovat, proto by bylo chybou je ve finále nedat do souvislosti.

Začněme prvně jmenovanou. Pomocí externí komunikace společnost buduje vztahy se zákazníkem, veřejností nebo například médií. Úzce souvisí s marketingem a jménem značky. Její úplná absence tedy není slučitelná s úspěchem podnikání, neboť podnik, který nekomunikuje minimálně se svými odběrateli, nemůže dosáhnout odbytu svého produktu, tím pádem ani zisku.

Heslo „náš zákazník, náš pán“ se line z úst představitelů firem již od doby Tomáše Bati. Jestliže jej transformujeme do kontextu firemní komunikace, říká nám, že zákazník má být dobře informován a vzájemná interakce s ním udržována, protože pokud je pánem, pak se to očekává. Zanedbávat kontakt se zákazníkem si tedy málokterá firma dovolí, mnohem častější jsou nedostatky v propagaci jména, oslovení potencionálních nových zaměstnanců či prezentování se široké veřejnosti. „*Dávno neplatí – Každá reklama, dobrá reklama. Jsme v době, kdy ke své propagaci používá reklamu každý. Tím pádem je dobré dobře zvážit, kde reklamu umístím a jaký obsah bude mít. Obyčejné promotion už lidi nudí, a pokud působí levně a odbytě, může být kontraproduktivní,*“ hodnotí cesty k propagaci Peter Vrtiel, zaměstnanec firmy ProOptima, která staví své prodeje na přímém marketingu.

VĚTŠINA SPOLEČNOSTÍ VOLÍ VARIANTU KOMBINOVÁNÍ VLASTNÍHO NÁBORU SE SPOLUPRÁCÍ S PERSONÁLNÍMI AGENTURAMI

Při najímání nových zaměstnanců mohou podniky využít služeb velkého množství personálních agentur, se kterými se v současné době nízké nezaměstnanosti roztrhl pytel, protože poptávka po nich roste. Svěřit tuhle část externí komunikace třetí straně ale nemusí být správný tah, mimo jiné proto, že pokud bude nekvalitní, společnost nemá šanci se dostat k těm správným lidským zdrojům, a může tak nepříznivě ovlivnit rovněž kvalitu komunikace interní. Většina společností proto volí variantu kombinování spolupráce s agenturami a vlastním nábořem. Personální obsazení je základní elementem správného fungování firmy, a proto tuhle komunikační složku můžeme ve vztahu k úspěšnosti podnikání označit za klíčovou.

Prezentovat se široké veřejnosti lze pomocí Dnů otevřených dveří, exkurzí, veletrhů apod. Tento segment vnější komunikace je někdy opomíjen, přitom podvědomě dokáže v lidech zvyšovat vnímání prestiže společnosti a s ní spojeného úspěchu. Není-li ale veřejnost

přímým aktérem podnikatelské aktivity, kterou podnik vyvíjí, pak tato sebe prezentace masám nemá tak zásadní vliv na reálný úspěch, tedy ziskovost.

ŠPATNÁ VNITŘNÍ KOMUNIKACE MŮŽE FIRMU ÚPLNĚ ROZLOŽIT

Interní podniková komunikace, začínaje vrátnicí a ředitelnu konče, ovlivňuje výkonnost firmy a kvalitu produkované práce. Její nedokonalosti se umí promítnout do stavu společnosti velice rychle. „*Myslím, že firmy interní komunikaci často podceňují. Pozornost věnují kontaktu se zákazníkem, budování jména značky na venek a dalším těmhle externím faktorům a zlepšování spolupráce uvnitř firmy stavějí na druhou kolej. Nejhorší na tom je, že špatná vnitřní komunikace může za nějakou dobu firmu úplně rozložit,*“ vysvětluje Václav Holuša, týmový lídr ve společnosti SMS finanční poradenství.

O vnitřní komunikaci by měly pečovat všechny úrovně managementu. Manažeři jsou ti, kteří zajišťují nejen komunikaci sestupnou, ale také vytvářejí prostředí pro tu vzestupnou. Jestliže ředitel oplývá skvělými řečnickými dovednostmi, avšak neumí naslouchat, ochuzuje podnik o velmi žádanou zpětnou vazbu. Ani opačný případ, kdy vedoucí je pozorný vůči připomínkám podřízených, ale neumí jim dostatečně vysvětlit důvody svých rozhodnutí, či je nadchnout pro provedené změny, není žádoucí.

Řídit vnitropodnikový tok informací a vytvářet tak silnou firemní kulturu je pro podnik velmi důležité, zároveň náročné. Vznikají otázky typu jak nastavit strukturu a harmonogram schůzek pracovních skupin, jak zajistit horizontální komunikaci mezi nimi, jaké komunikační nástroje používat, jak tento systém udržet při fluktuaci zaměstnanců atd.

EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE JE PŘÍMÝM INDIKÁTOREM FINANČNÍ VÝKONNOSTI

Úměra mezi efektivitou vnitřní komunikace a úspěchem firmy existuje, dokonce je podle výzkumů značná. „*Rozsáhlý výzkum v roce 2003 a znovu v roce 2005 Watson Wyatt Communication ROI Study ukázal, že firmy, které vynikají v interní komunikaci, získávají vyšší tržní prémii, akcionáři mají vyšší výnosy, zaměstnanci se více angažují a firmy vykazují nižší fluktuaci než firmy s nízkou efektivitou interní komunikace,*“ uvádí odbornice na management Jana Holá ve své knize Jak zlepšit interní komunikaci.

Propojení vnitropodnikové komunikace s tou vnější pomocí sjednocené nonverbální stránky, vštěpování veřejně proklamovaných hodnot zaměstnancům, důrazu na dodržování pravidel externího kontaktu apod. vytváří ucelený obraz firemní komunikace. Její efektivita bývá někdy vnímána jako výsledek dobrého finančního stavu společnosti, z logiky, že bohatá firma má možnost do ní investovat více peněz. Výše zmíněné studie dokazují, že je tomu naopak. Efektivní komunikace je přímým indikátorem finanční výkonnosti. Chce-li tedy být firma úspěšná, bude komunikace jedním ze základů jejího úspěchu. ■

4.2 Interview

SIMONA KLAPCOVÁ: MLUV, JINAK NEBUDEŠ EFEKTIVNÍ

Simona Klapcová je jedním z vedoucích pracovníků klubu vodních sportů. Kromě organizačních činností se také věnuje samotnému trenérství. Působí v klubu již od jeho založení v roce 1990. Za tu dobu mohla sledovat vývoj způsobů firemní komunikace a jejich účinnosti. Hovoří o tom, že se jedná o velmi progresivně se měnící oblast podniku.

Jaké jsou hlavní rozdíly mezi současnou podnikovou komunikací a tou z počátků historie klubu?

Těch rozdílů je spousta. Devadesátá léta byla plná nadšení, euforie. Natiskly se černobílé letáčky, roznesly po základkách a do měsíce jste měli na hodinách plno. Dneska, když už tisknete letáčky, musíte si dát sakra práci s jejich designem i obsahem, aby děti zaujaly. Bez webových stránek a facebooku se taky neobejdete. Děti si totiž spíš všimnou vaší facebookové stránky, než letáčku. Šéf, když něco chtěl, přišel, zaklepal a sdělil vám to. Dnes řešíme většinu věcí přes email. Kdybych měla jmenovat všechny rozdíly, byli bychom tu dlouho.

Bylo pro váš klub těžké držet s vývojem krok?

Popravdě ano. Byl šok sledovat, že počítačový kroužek má najednou více dětí, než naše kroužky plavání. Že ve vývoji komunikace nestíháme, jsme často zjistili, až jsme dostali pořádnou facku. Poté jsme se vždycky snažili něco změnit, někdy to pomohlo, jindy ne. Ted'

jsme ostražitější, více si všímáme jak děti komunikují mezi sebou, co mezi nimi právě frčí a přemýšlíme jak bychom tomu mohli nastavit naši vnější komunikaci.

Chápu, že jako společnost nabízející volnočasové aktivity dětem řešíte především komunikaci externí. Jak jste na tom s tou uvnitř firmy?

Jelikož máme jenom nějak 15 zaměstnanců, nemáme problém komunikovat. Jak jsem říkala, píšeme si emaily, voláme si, ale jelikož se na bazéně vidáme často, udržujeme i osobní komunikaci. 2 x týdně máme oficiální schůze. Ředitel dopředu rozešle body, které se budou probírat. Každý ví, které položky se ho týkají a má možnost si k nim připravit argumenty nebo podklady. Potom to bod po bodu probíráme, úvodní slovo má vždy ředitel. Ke každému bodu existuje položka v plánu akcí, který se při poradě aktualizuje. Tímto způsobem monitorujeme plnění úkolů.

Vidíte ve vámi popsané interní komunikaci nějaké nedostatky?

Fungujeme takhle už strašně dlouho. Mě osobně ta oficiální setkání moc nebaví. Myslím, že někdy plýtvají naším časem. Jsem zastáncem toho za člověkem zajít osobně, nebo mu poslat email a řešit problémy přímo s ním, prostě s lidmi mluvit. Říkám mluv, jinak nebudeš efektivní. Myslím, že nejsme tak velcí, abychom v téhle osobní rovině nemohli fungovat. Tak člověk sedí na poradách a poslouchá stále dokola stejné věci, které se ho třeba ani netýkají, a když máte na stole hromadu neodkladných papírů, potřebujete organizovat soustředění a do toho vám volají rodiče s žádostí o radu, stává se to schůzování nekonečným.

Nedávné výzkumy dokázaly, že efektivita interní komunikace přímo ovlivňuje finanční úspěch firmy. Jak je tomu ve vašem případě?

No, my ani tak firmou nejsme. Jsme příspěvková organizace, žijeme z příspěvků města. Zisky z námi vyvíjených aktivit zdaleka nejsou schopné pokrýt naše náklady. Každopádně uznávám, že tyto zisky se dají zvyšovat, ale nevím jestli zrovna zlepšením interní komunikace. Opravdu jsme trochu specifictí. Jestli nám může komunikace pomoci k prosperitě, tak spíše ta externí, ten marketing a vystupování na veřejnosti. Potřebujeme budovat vztah se školami a hlavně dětmi.

Máte nějaké plány na zlepšení komunikace?

Chystáme se na již tradiční Vyhlášení nejlepších sportovců Moravskoslezského kraje, při kterém máme možnost konfrontovat ploutvové plavání s daleko populárnějšími sporty. Co se týče náborů, školní pololetí je už v plném proudu, takže náborové aktivity budeme dělat až v létě. V blízké době nás čeká plno národních i mezinárodních závodů, na kterých se představíme v nových klubových teplákovkách. (smích) Kdyby byl o náš sport větší zájem televizních kamer, mohl by to být velký marketingový tah, takhle mi to přijde spíš úsměvné.

Děkuji za rozhovor. ■

4.3 Anketa

ANKETA

Pěti respondentům jsme položili otázku „S jakými komunikačními nedostatky jste se ve vašem zaměstnání setkal/a?“

David Sekula, 22 let, policista

No, u policie je hlavně důležitý obsah toho, co říkáte, a vyjadřovat se přesně je věc, která se dá naučit. Projev některých začínajících kolegů není jasný a přesvědčivý, protože se právě hodně soustředí na obsah. Pokud ale mluvíte s občanem, myslím si, že i forma, jakou mu věci sdělujete, je důležitá. Je chyba, když se policista chová vůči lidem nadřazeně, měl by být vlídný a komunikaci přizpůsobit konkrétnímu člověku a situaci v jaké s ním jedná.

Daniel Frydrych, 23 let, plánovač výroby

Tak to jste bodl do vosího hnízda. (smích) V naší firmě je komunikace na děsivé úrovni. O plánovaných odstávkách se dozvídám až po vytvoření plánu, časy cyklu strojů, pomocí kterých výrobu počítám, se stále mění, nikdo neví správné údaje. Schůzky nemají řád, potřební lidé na ně někdy nechodí. Data od mistrů, ze kterých zpracovávám výsledky výroby, jsou nepřesná a dostávají se ke mně pozdě. A tak můžu pokračovat do nekonečna.

Gabriela Lišková, 45 let, prodavačka

Zákazníci někdy neumí přesně pojmenovat, co chtějí. Když jsem dělala v uzenářství, typické bylo, že nerozeznávali mezi párkem a nožkou, a pak vznikaly nedorozumění, když chtěli čtyři párky a já jim dala osm nožek, tak se divili, proč jim dávám osm, že chtěli čtyři. Přitom párek jsou dvě nožky. Každý obchod má takové speciality, ale po čase si na to dávám pozor a raději se ujistím, že zákazníka chápu správně.

Dominik Lupták, 21 let, animátor

Spíše než s nedostatečnou komunikací ze strany vedení jsem se často setkával s velmi špatnou komunikací ze strany některých mých kolegů. Někteří jedinci nebyli schopni dát vědět, že na svou směnu nepřijdou, nebo pokud dali vědět, zpravidla to bylo jen pár hodin před jejím začátkem, kdy nebylo možné či bylo velmi obtížné sehnat za ně náhradu. Naopak vedení společnosti se snažilo komunikovat pravidelně, ať už s mým přímým nadřízeným, či s námi osobně.

Christian Alter, 29 let, specialista logistiky

Často se stává, že vážné komunikace mezi odděleními a více lidí řeší jeden problém ve stejnou dobu, a přitom o tom, že na něm dělá i někdo jiný, neví. Vyřešit se to dá takzvaným white boardem, na který každý zapisuje na čem momentálně pracuje. V logistice je taky důležité komunikaci omezovat na stručné informace. Zbytečná a dlouhá informace pouze zabírá čas v rozhodování a nacházení nejrychlejšího a nejlepšího řešení. Komunikace je nejlepší písemnou formou, jelikož důležití lidé rozhodují důležité věci, a bez potvrzení často může být slovní úkol přehodnocen.

4.4 Fejeton

Kde jsou ty kamery?

Mám podezření.

Náš technik je Slovinec s výbornou francouzštinou pracující ve španělské firmě sídlící v Česku. Mluvíme s ním anglicky. Občas se stane, že když mu například řekneme, že cestu z firmy na oběd si může zkrátit pěšinou kolem místního potoku (anglicky rivulet), najednou vstane a jde k nýtovacímu (anglicky rivet) stroji a zkrátí dráhy pohybů robota, což následně

zastaví celou linku. To pak zjišťujeme, že slovinština je vlastně velmi podobná češtině, minimálně co se některých slov týče. Náš slovinský přítel se naštěstí vždycky uklidní. Svou zlost si vybíjí až při každoročním dotazníku k firemním benefitům – pokaždé si nenápadně vezme dotazník vícekrát a v každém uvede, že v rámci benefitů nám nejvíce chybí jazykové kurzy. Tento rok nám personální ředitelka oznámila, že nám na základě dotazníků nejvíce scházejí jazykové kurzy, a proto se rozhodla, že nám zařídí hodiny francouzštiny. Zuřil.

Paní uklízečka je Ukrajinka. Když jí poprosíme, zda by mohla jít do ředitelny vytřít, protože se řediteli vylilo kafe, mile se na nás usměje. Pokud ji oznámíme, že se ve výrobě chlapům z údržby rozdrobila dřevotříska a je roztahaná přes celou halu, opět se na nás mile usměje. Když se ve svačárně s kolegy bavíme, že nechápeme proč zaměstnáváme uklízečku, která neumí žádný jazyk, kterým by nám rozuměla, paní uklízečka se od protějšího stolu otočí a mile se na nás usměje.

Franta je Čech, ve firmě pracuje na oddělení kvality. Vedeme si statistiku, podle které stojí náš podnik měsíčně okolo 320 000 Kč. Říkáme mu viceprezident. Šéf mu řekne: „Mám pro tebe úkol. Jsou problémy s lakováním u vstupního materiálu, pohlídej, prosím, ať nám linkou neprojde nic, co je světlejší, než prikazují standardy.“ František většinou neodpoví, pouze přikývne. Žvýká. Po týdnu dojde reklamace od zákazníka na 5 424 kusů, které jsou hnědé, namísto aby byly černé. Francek vyplivne žvýkačku a vysvětluje: „Šéfe, už toho mám dost. Minule jak jsem tam propustil celou várku křivých pístů, protože mi vletělo něco do oka, řekl jste mi, ať používám ochranné brýle. No, a teď když mi Jura půjčil jeho nové Ray Bany, tak vy po mě chcete, ať přes ta nadupaná UV skla rozeznávám hnědou od černé.“

Občas jen tak chodím po fabrice a hledám kamery. Mám podezření, že je to nová televizní reality show.

5 ZÁVĚR

Podniková komunikace je motorem finanční prosperity firmy a nejdůležitějším nástrojem k dosahování podnikových cílů. Tato práce je důkazem, že současná teorie podnikové komunikace je definována na takové úrovni, které mnohé podniky nedosahují. Je pro ně tedy oblastí s obrovským potenciálem a díky zvyšování její efektivity mohou dosáhnout lepších výsledků.

Zároveň je podniková komunikace velmi spjata s vývojem moderních komunikačních technologií. Tyto technologie představují nové, téměř neomezené možnosti komunikace a slibují podnikům neskýtané možnosti. Je nezbytné, aby s tímto vývojem držela krok rovněž teorie podnikové komunikace a byla průběžně aktualizována s ohledem na nové trendy.

Zkoumání komunikace by nemělo být chápáno jako explicitní, obsahově úplné, neboť již samotné zkoumání je komunikací ovlivněno a vytváří tak nikdy neuzavřený proces. Komunikace je zkrátka základem lidské interakce, ať už v podniku či každodenním životě.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

a) Odborné knihy

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2001. Expert (Grada). ISBN 80-7169-988-8.

FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. *Komunikace v řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 978-80-213-1295-1.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. Ilustroval Karel NEPRAŠ. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5.

HAYES, Nicky. *Základy sociální psychologie*. Vyd. 3. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-763-9.

HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1520-5.

HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3008-7.

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, c2004. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0.

JANOUSEK, Jaromír. *Verbální komunikace a lidská psychika*. Praha: Grada, 2007. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1594-0.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-02-6.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. Praha: Svoboda, 1988. Členská knihovna (Svoboda).

KUNCZIK, Michael. *Základy masové komunikace*. Praha: Karolinum, 1995. ISBN 80-7184-134-x.

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1814-9.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník : výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy - dovednosti - poruchy*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0858-2.

SCHLENDER, Brent a Rick TETZELI. *Steve Jobs: zrození vizionáře*. Přeložil Daniel HELEKAL, přeložil Martin D. ANTONÍN. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5509-0.

SCHNEIDEROVÁ, Martina a Marek SCHNEIDER. *Metodika výuky komunikačních dovedností na II. st. ZŠ a SŠ z pohledu pedagogické praxe - náměty pro začínajícího učitele*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2010. ISBN 978-80-7368-894-3.

STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

SZARKOVÁ, Miroslava. *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: Ekonóm, 2002. ISBN 80-225-1585-X.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.

b) Elektronické dokumenty

PAULÍK, Karel. *Psychologické základy lidské komunikace: učební text* [online]. Fakulta strojní VŠB - TU Ostrava, 2007 [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <http://projekty.fs.vsb.cz/415/psychologicke-zaklady-lidske-komunikace.pdf>. Učební text. Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava.

Čich, zrak a komunikace rostlin. In: Český rozhlas: Vltava [online]. 2017 [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://vltava.rozhlas.cz/cich-zrak-a-komunikace-rostlin-5090103>

Change and Communication ROI Study Report [online]. Towers Watson, 2013, , 13 [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2013/12/2013-2014-change-and-communication-roi-study>

Komunikace [online]. , 19 [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://pomahamekvalite.cz/files/file/Komunikace%20.pdf>

Komunikační kanál [online]. In: . 2013 [cit. 2017-05-05]. ISSN 2336-5897. Dostupné z: https://wikisofia.cz/wiki/Komunika%C4%8Dn%C3%AD_kan%C3%A1l

SEZNAM ZKRATEK

B2B – „Business to Business,“ volně přeloženo do češtiny „z firmy firmě.“

B2C – „Business to Customer,“ volně přeloženo do češtiny „z firmy zákazníkovi.“

B2G – „Business to Government,“ volně přeloženo do češtiny „z firmy vládě.“

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

CRM – „Customer Relationship Management,“ volně přeloženo do češtiny „řízení vztahů se zákazníky.“

CSR – „Corporate Social Responsibility,“ volně přeloženo do češtiny „sociální zodpovědnost firmy.“

PR – „Public Relations,“ volně přeloženo do češtiny „vztahy s veřejností.“

ROI – „Return On Investment,“ volně přeloženo do češtiny „návratnost investic.“

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

jméno a příjmení studenta

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Hodnotící razítka analyzovaného podniku

Příloha č. 2 – Propagační leták analyzovaného podniku

Příloha č. 3 – Dárkový poukaz analyzovaného podniku

Příloha č. 4 – Diplom sloužící k ocenění zákazníků analyzovaného podniku